Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

«ЧЕЛЯБИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Центр заочного и дистанционного образования

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

По дисциплине «Теория Организации»

На тему: Организация как функция управления.

Выполнила: Тройнова Е.А.,

гр.17МС-101

Проверил: Закиров Р.Ш.

Преподаватель каф. Менеджмента

Челябинск 2010

**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………..3

ГЛАВА1.ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ…………………………………..……...5

* 1. . Планирование как функция управления ………………………………6
  2. . Организация как функция управления………………………………..13

ГЛАВА 2.УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ………………………………..48

2.1. Состав, структура и особенности управления………………………..49

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….68

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…………………………….70

**ВВЕДЕНИЕ**

Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организации есть свой облик, своя культура, свои традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Не познав сущности организаций и не поняв закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни использовать их во благо каждого человека и интересах всех, ни переходить в их деятельности на новые технологии. Зачем организации нужны, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются, какие возможности открывают, почему их участники действуют так, а не иначе – ответы на эти вопросы призвана дать теория организаций, опирающаяся на обобщение новейшего мирового опыта.

Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон формирования и эффективного функционирования организаций для современных условий России, когда происходят трудные и многообразные процессы радикальной смены социально-экономических систем. Новые требования к построению и поведению организаций предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, переход к различным формам собственности, изменяющиеся функции и методы государственного регулирования и управления. Организационная деятельность испытывает влияние нарастающих темпов и масштабов революционных изменений в технологической базе производства. Переход к эффективным организации и управлению, построенным на научных принципах, не только необходим, не только возможен, но и стал главным условием успешного осуществления экономических реформ. Конкуренция продуктов и услуг стала, в сущности, говоря, конкуренцией организаций, используемых форм, методов и мастерства управления ими. Современная теория рассматривает организацию как координируемое социальное образование с решающей ролью индивидуального и группового поведения.

**Функция управления** - это *обособившийся вид управленческой деятельности.* Исследование функций управления имеет большое практическое значение, поскольку они в значительной мере определяют структуру органов управления.  
Наиболее распространенная классификация выделяет следующие группы функций:  
**1. Общие функции управления** являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Анри Файолем в его работе "Общее и промышленное управление" в 1916 г., которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека.  
Последовательность выполнения данных функций обеспечивает управление любым объектом (национальной экономикой, отраслью, предприятием).

**2. Конкретные функции (специфические)** определяются объектом управления.  
  
К *функциям современного предприятия* относятся следующие:

1. **планирование** (используемый ресурс - время);
2. **маркетинг** (используемый ресурс - потребитель);
3. **предпринимательство** (используемый ресурс бизнес);
4. **финансы** (используемый ресурс - деньги);
5. **организация** (используемый ресурс - люди);
6. **производство** (используемый ресурс - технологии);
7. **инновация** (используемый ресурс - идеи);
8. **информация** (используемый ресурс - данные);
9. **социальное развитие** (используемый ресурс культура).

**ГЛАВА1. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

В литературе по управлению до сих пор недостаточно разработана классификация функций управления по четко определенным признакам. Так называемый функциональный подход к управлению обычно представляется как логическая серия этапов, которые может выбирать руководитель, чтобы осуществлять процесс управления. Деление единого процесса управления на относительно обособленные, но в то же время неразрывно связанные функции необходимо при описании системы управления как интегрированного процесса, направленного на достижение четко определенной цели. Выделение каждой функции отдельно делается в процессе исследования и на практике достаточно условно, т.к. они обычно частично совпадают и переплетаются, часто невозможно определить, когда человек исследует или выполняет только одну функцию или где одна функция заканчивается, а другая начинается. Надо отметить также, что хотя функции выполняются всеми руководителями, они выполняются неодинаково руководителями разного ранга. Следует также заметить, что руководители независимо от ранга редко выполняют все функции во всей полноте. Другими словами руководитель выполняет только часть функции планирования, часть функции организации и т.д. Поэтому очень важно понять соотношение основных элементов каждой функции в процессе управления. Функции управления - это часть управленческой деятельности. Они определяют формирование структуры управленческой системы. Невозможно найти один, универсальный принцип классификации функций управления. Правомерные различные принципы разделения одного и того же объема управленческой деятельности происходят не только под влиянием объекта управления, но и под влиянием законов, присущих самому управлению. Автором развернутой классификации функций управления с позиций самого управления был Анри Файоль. Критерием классификации он взял фактор времени, и функции в его классификации предстают как последовательные этапы реализации управляющего воздействия: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

* 1. **Планирование как функция управления**

В теоретических работах американских ученых подчеркивается, что планирование является главной функцией управления, и согласно их трактовке, система планирования определяет, что нужно сделать, когда, как и кто должен делать какие потребуются ресурсы, чтобы вся работа по выполнению планов была выполнена вовремя. Общеизвестно, что процесс управления заключается в планировании, организации действий по выполнению планов и контроле над конечными результатами. Чем лучше отработаны и теснее взаимосвязаны вышеназванные этапы, тем результативнее управление. Планирование является средством, позволяющим руководителям определять характер, формы и последовательность будущих действий на протяжении продолжительного периода. В общих чертах в планирование входят: выявление перспектив развития высшего окружения, формулирование целей и вероятных стратегий, установление первостепенных задач и определение курсов действий для их достижения. Продукцией планирования является система планов долгосрочных, среднесрочных и оперативных. Процесс планирования охватывает все уровни управления и создает необходимые предпосылки для обеспечения в принципе точного соответствия предпринимаемых действий требованиям общих целей.

В работе по планированию деятельности организации, прежде всего участвуют высшие руководители, которые формируют исходные положения для достижения оптимального распределения ресурсов, делегируют полномочия, необходимые для эффективного использования этих ресурсов. От лиц, которым делегированы полномочия и приданы ресурсы, требуется творческий подход к использованию ресурсов. Многое в достижении успеха зависит от умения менеджеров использовать новейшие теоретические положения, различные аналитические инструментарии для отыскания наилучших связей настоящего с будущим, для решения задач, определений и целей. Всемерное повышение обоснованности планов служит дополнительным источником роста организации.

Очень важно подчеркнуть, что смысл планирования, в конечном счете, сводится к определению решений, которые требуется принять сегодня для обеспечения эффективной деятельности организации, ее роста в будущем.

Назначение планирования состоит в выявлении будущих возможностей и организации действий по их использованию. В процессе планирования принимают следующие решения:

1. выбор как краткосрочных, так и долгосрочных стратегий организации;

2. выработка ориентирующих линий и действий, которые помогают выполнять поставленные цели или преодолевать угрожающие ситуации;

3. установление стандартов оперативной деятельности, которые используются как база для осуществления контроля;

4. пересмотр более ранних планов в свете меняющихся условий.

Цели будущей деятельности формируются после того, как будут изучены будущие возможности, определено влияние различных факторов внешней среды, оценены вероятные ограничения. Наиболее важными целями являются: обеспечение определенного уровня прибыли, объема продаж, быстрая реализация товаров, проникновение на рынок, усовершенствование изделий, повышение производительности труда, более полное использование производственных мощностей, достижение ритмичного производства.

Применительно к отдельной организации порядок установления целей обычно происходит в следующей последовательности:

1. подробное изложение общих целей, обеспечивающих получение намеченной прибыли;

2. формирование каждой цели для всех крупных сфер деятельности организации;

3. установление количественных характеристик или показателей, по которым можно судить о выполнении поставленных целей;

4. установление нормативов по выполнению работы в подразделениях организации.

Главная цель фирмы - получение определенного объема прибыли - устанавливается в результате критического анализа сильных и слабых сторон деятельности организации с учетом неожиданностей, таящихся в неопределенности внешней обстановки. Для этого, в частности, может быть использован метод построения “дерева целей”, о котором уже говорилось ранее. Основанием “дерева” служат главные стратегические концепции организации. Они последовательно разветвляются, определяя более частные и вместе с тем более конкретные цели для каждого нижестоящего звена управления. Например, если стратегической целью является укрепление положения на рынке, то самой мелкой ветвью “дерева целей” может быть создание где-нибудь за границей конторы, поставляющей данной фирме оборудование. Исходя из этого, каждый менеджер определяет свои конкретные цели. Когда цели сформулированы, создаются условия для оценки работы менеджеров - по успехам в выполнении поставленных задач.

Чем ниже ступени иерархии, тем более конкретными становятся цели по своему характеру, направленности, охватываемому периоду. Вместе с тем каждая конкретная цель для менеджера открывает возможность для его индивидуального творчества, проявления организаторской самостоятельности.

Вновь поставленные цели зачастую требуют перестройки деятельности фирмы, ее структуры. Поставленные цели должны быть конкретны и измеряемы. Это облегчает выработку критериев для оптимизации задач и позволяет оценивать эффективность функционирования систем. Такие цели, как максимизация прибыли или минимизация издержек производства, вполне измеримы. Сложнее обстоит дело с задачами сохранения стабильности, овладения рынком пути выпуска новых видов продукции и т.п. Недостаточная измеряемость формулируемых целей усложняет взаимоувязку всех подсистем для обеспечения выполнения целей.

Для эффективного планирования необходимы:

1. поступление сведений об основных общеэкономических и рыночных условиях, влиянии на рынок самой фирмы и ее конкурентов, о прошлых продажах и прибылях;

2. определение оптимальной структуры производства и оказание услуг в каждый данный момент времени с учетом научно-технического прогресса;

3. оперативный учет наличных ресурсов и гибкое маневрирование ими;

4. установление контроля над выполнением планов и своевременной корректировки в случае необходимости.

Планирование - ответственный и трудный участок работы по организации эффективного управления, т.к. исключительно сложно определить цели, возможности, проблемы и альтернативы, связанные с формулированием целей, окончательным выбором направления деятельности в условиях неопределенности, обусловленной системой рыночного хозяйства, а также сложно реализовать планы из-за изменчивости конъюнктуры и необходимости уточнения и корректировки планов.

При организации системы планирования очень важно определить взаимосвязь задач и шагов по созданию иерархии, предусмотреть систему контроля работы организации и необходимых корректив.

Наилучшая увязка всей совокупности планов, обеспечение единого процесса формирования системы планов, где специфика - долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных - достигается благодаря подчинению требованиям обеспечения общей целенаправленности работы управляемого объекта. При этом большое значение имеет система количественных и качественных показателей, применяемых в планировании.

Показатели первого года долгосрочных и среднесрочных планов должны совпадать с показателями краткосрочных планов и бюджетов. Однако показатели последних предельно детализируются. Достижение наилучшей увязки планов требует взаимообусловленной работы менеджеров, участвующих в общем процессе планирования, несмотря на различия в видах планов, в долгосрочных планах большое внимание уделяется финансовой стороне. Вся запланированная деятельность выражается финансовыми характеристиками и отражается в соответствующих документах.

Когда работа по определению стратегических целей всей организации завершена и цели сформулированы, они задаются в конечном итоге в виде агрегированных показателей (таблица 1.1)

**Таблица 1.1**

Агрегированные показатели стратегических целей организации

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Цели корпорации** |
| 1. | *Прибыли.* Поддерживать темп роста прибылей до вычета налогов как минимум А% в год. |
| 2. | *Продажи.* Увеличить суммарный объем продаж минимум на В%. Доля рынка Увеличить на С%. |
| 3. | *Доля рынка.* Увеличить на С% |
| 4. | *Производительность труда*. Повысить производительность труда  (снизить соотношение суммарной зарплаты к сумме продаж) на D%. |
| 5. | *Прибыль на вложенный капитал*. Повысить до Е% (после вычета налогов) и поддерживать на этом уровне. |
| 6. | *Новые инвестиции.* Ожидаемая прибыль от новых капиталовложений должна быть минимум Р% (после вычета налогов). |
| 7. | *Новая продукция.* Продукция с возрастом менее 5 лет должна составлять минимум 6% общего объема продаж. |
| 8. | *Безопасность.* Показатели должны позволить войти в десятку лидирующих фирм химической промышленности. |

Это укрупненные стандартные показатели, используемые в системе управления производственной организацией. В среднесрочных планах показатели даются более детализировано под углом зрения выбора средств для выполнения намеченных целей, определяемых долгосрочным планом, и нахождения эффективного использования ресурсов. Исходными данными для среднесрочного (тактического) планирования являются предполагаемый спрос на продукцию, техническая характеристика продукции, бюджетные ограничения и сведения о возможных неожиданных изменениях. Решения, принимаемые в процессе разработки среднесрочных планов, имеют подчиненный характер по отношению к стратегическим решениям и ориентированы на более близкое будущее.

Краткосрочное планирование имеет дело с решением конкретных внутренних проблем, определяет предстоящие действия непосредственно в сфере производства и выделение производственных ресурсов. Решения, принимаемые в ходе краткосрочного планирования, имеют своей целью разработку календарных программ производства и осуществление контроля за их выполнением, управление товарно-материальными запасами, расширение предоставляемого потребителям кредита. Краткосрочное планирование обычно охватывает несколько ближайших недель, а оперативное определяет каждодневную работу организации. Функция краткосрочного планирования заключается в определении детальной последовательности действий, установлении начала и конца всех работ, в перераспределении выполняемых работ при включении в планы новых заказов, в разрешении возникающих конфликтов. От успешного разрешения конфликтов зависит достижение компромисса между экономичностью объема партий выпускаемой продукции, ограниченностью ресурсов, установленными сроками, выравниванием потребностей в рабочей силе и использованием производственных мощностей.

Итак, одним из необходимых условий создания эффективной системы планирования является взаимосогласованное сочетание долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов, наилучшим образом определяющих в совокупности разносрочные задачи фирм, подчиненных выполнению главных целей. Для этого необходимо не только понимание менеджерами предмета планирования, но и наличие у них аналитического инструментария, облегчающего построение планов, их последующую модернизацию и реализацию. Применение современной информационной технологии открыло путь к построению более обоснованных планов, наиболее тесному увязыванию разносторонних планов и действенному контролю над их выполнением.

По истечении определенного периода (обычно года) перспективный план пересматривается и продлевается на величину этого периода.

Непрерывность и гибкость планирования обеспечивается также тем, что фаза исполнения планов рассматривается как непосредственное продолжение фазы их разработки. Теория выдвинула ряд эффективных организационных методов для решения проблемы исполнения планов. Одним из них является метод целевого управления (management by objectives). По этому методу непрерывность и гибкость планирования обеспечиваются рядом систематизированных организационных мероприятий по разработке индивидуальных планов (для каждого менеджера), привязанных к формальному перспективному плану организации. При должной организации процедур согласования целей индивидуальных планов с руководителем и его подчиненными можно пробудить инициативу и значительно повысить интенсивность “генерирования идей”. При этом необходимо постоянное неослабное руководство всей этой деятельностью со стороны высших управляющих, периодический пересмотр индивидуальных планов (более частый, чем пересмотр общих планов), сочетающийся с оценкой исполнения.

Эти процедуры дополняются специальной, рассчитанной на перспективу программой планового использования и повышения квалификации кадров. Такие процедуры “осуществления целей” и программы “мотивации” работников способствуют улучшению планов и их эффективному выполнению.

* 1. **Организация как функция управления**

Рано или поздно руководитель любой организации сталкивается с проблемой построения организации. В разрешении этой проблемы заинтересованы многие люди с тех пор, как они осознали преимущества групповой деятельности. Так как руководители должны проектировать структуры организации, то они должны исходить из каких-то теоретических основ. Организация рассматривается как процесс, при помощи которого создается структура работ и полномочий. Этот процесс представляет собой принятие решения, в ходе которого оцениваются сравнительные преимущества различных структур. Он может быть "однодозовым" или эволюционирующим, осуществлен руководителем или группой руководителей. Структура относится к сравнительно зафиксированным взаимосвязям, существующим между различными видами работ в организации. Зафиксированные взаимосвязи являются результатом процесса принятия решения, который подразумевает следующее:

1. Общая задача (работа) отдела подразделяется на последовательные более мелкие работы, на выполнении которых специализируются работники отдела.
2. Отдельные виды работ заново комбинируются и группируются для рационализации создания групп; в этом заключается суть разделения на отделы.

3. Должен быть определен соответствующий размер группы, отчитывающейся перед одним начальником; речь идет о проблеме контроля.

4. Полномочия распределяются между работами или группами работ. В этом заключен смысл поручения полномочий.

Результатом разрешения этих четырех проблем и является структура организации, которая может варьироваться в зависимости от решения каждой подпроблемы. Организация, в которой имеются неточно установленные описания работ, разнородные отделы, обширные области контроля и децентрализованные полномочия, значительно отличается от организации, в которой присутствуют точно определенные работы, однородные отделы, суженные области контроля и централизованные полномочия.

В одном случае область контроля охватывает максимальное число оперативных единиц равное 12, и присутствует два уровня руководства и три руководителя: президент и два начальника; во втором случае область контроля охватывает максимальное число оперативных единиц, равное четырем, присутствует три уровня руководства и девять руководителей: президент, два начальника и шесть техников (руководителей групп). Относительные преимущества каждого из этих двух проектов структуры будут рассмотрены позже.

Структура организации воздействует на процессы принятия решения, а также на бихевиоральные факторы. Например, мы знаем, что информация представляет собой фильтрование движущейся вверх коммуникации, как результат прохождения через последовательные уровни иерархии. Взаимосвязи между построением (проектированием) работы и стимуляцией служащего способствуют выполнению работы на высоком уровне как в отношении качества, так и количества. Но трудно определить какой из проектов в целом является оптимальным. Существует много разных теорий и концепций. Одни теории утверждают, что существует "единственный наилучший метод" проектирования организации. Назовем эти теории универсальными; другие теории утверждают, что оптимальная структура может изменяться в каждой ситуации в зависимости от таких факторов, как технология и изменения в окружающей среде. Назовем такие теории ситуативными. Конкурирующие теории также отличаются друг от друга в зависимости от того, как они построены. Например, одни теории проектирования являются результатом логической индукции, другие - результатом изучения исследований. Одни теории стараются только предоставить основу для описания организаций, другие - стараются предписать "наилучшую" организацию. Одним словом, одни теории сосредотачиваются на рабочей единице (отделе), как основной базе для анализа, другие пытаются проанализировать общую сущность организации. Эти различия в подходах, тенденциях и построении анализа делают неудачными все попытки установления общей (основной) теории проектирования организации.

Первые попытки проанализировать аспекты проблемы проектирования организации были предприняты У. Ф. Тейлором и его последователями. Как уже известно, научное управление сосредотачивалось на работе, выполняемой на наиболее нижнем уровне в организации. Тейлор и его исследователи проанализировали взаимосвязи между физической сущностью работы и психологической сущностью работающих. Научное управление не предлагало решений для более объемлющих абстрактных проблем деления организации на отделы, областей контроля и поручения полномочий. Кроме функций управления - планирования и контроля работы рабочих-другие функции не были проанализированы.

Первым автором, предложившим ряд принципов построения структуры организации, был А. Файоль. Он предложил 14 принципов, хотя утверждал, что возможно применение и многих других. Эти принципы можно сгруппировать в три вида: структурные, процессуальные и принципы конечного результата (см. таблицу 1.2

Структурные принципы предоставляют руководящие указания для создания системы взаимосвязанных работ и полномочий. Функция организации включает разделение работы на последовательные более мелкие подработы, группировку заново этих работ для формирования взаимосвязанных отделов, назначения руководителя для каждого отдела и предоставления полномочий этим руководителям. В конечном итоге эти отделы соединяются в цепь команд.

Таблица 1.2.

Классификация принципов Файоля

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Структурные**  **принципы** | **Процессуальные**  **принципы** | **Принципы**  **конечного результата** |
| Деление (разбивка) на работы | Беспристрастность Дисциплина | Порядок Стабильность |
| Единство командования | Вознаграждение персонала | Инициатива |
| Централизация | Единство управления (руководства) | Сословный дух |
| Полномочия и ответственность | Субординация (подчиненность общему интересу) |

1. Принцип деления работ. По Файолю, деление работы, или специализация труда, является естественным средством "для более качественного и количественного выполнения работы с теми же затратами труда (усилий)". При специализации число объектов, на которые направлены внимание и усилия, сокращается, и она становится наилучшим средством использования отдельных рабочих или групп рабочих. Вместе с тем он указывал, что существуют определенные ограничения в делении работы, однако 'им не уточнены критерии этого ограничения. Деятельность промышленных инженеров, особенно Тейлора и его последователей, дала возможность найти основу для методов упрощения работы, таких как рабочие стандарты (нормы) и исследование движения и времени, но выдвигались на первый план технические измерения работы, а не бихевиоральные измерения.

2. Принцип единства командования. Работы, которые получены при осуществлении принципа деления работы, должны быть перегруппированы, если они позволяют осуществить скоординированную деятельность. Процесс группировки родственных работ на основе общего принципа называется делением на отрасли (отделы). Файоль разработал общую директиву, согласно которой действия, имеющие общую цель (назначение), должны осуществляться в соответствии с одним планом и должны управляться одним руководителем.

3. Принцип централизации. Этот принцип утверждает, чтобы право принятия всех решений было централизовано (сосредоточено) в руках главной администрации организации. Этот принцип говорит также о том, что сущность работы руководителя, с точки зрения его обязанностей, должна отражать его способность выполнять свои обязанности. Если на руководителя возложены обязанности, то и соразмерно этому ему должны быть также предоставлены полномочия.

4. Принцип полномочий и обязанностей. Этот принцип утверждает, что должна быть взаимосвязь между обязанностями руководителя и полномочиями, которыми он располагает; наиболее оптимальная взаимосвязь должна уравновешивать и то и другое. Но добиться установления такой взаимосвязи очень трудно, особенно если исследовать работу руководителей высокого уровня.

5. Принцип скалярной цепи. Выполнение предыдущих четырех принципов естественно приводит к созданию градированной цепи полномочных лиц, начиная от "высших должностных лиц и кончая самым низшим чином". Более важно то, что скалярная цепь является направлением для всех вертикальных коммуникаций в организации. Следовательно, все коммуникации, исходящие от наиболее низкого уровня, должны затронуть каждого руководителя в цепи команд. В соответствии с этим, коммуникации, исходящие от высших руководителей, должны затронуть каждого подчиненного, пока они не достигнут соответствующего уровня.

В то же время Файоль, говоривший о благоразумности скалярной цепи, признавал, что необходимо обеспечить горизонтальные коммуникации. Очень часто перед руководителем встает необходимость в коммуникации с другим руководителем, принадлежащим к тому же уровню в организации.

Пять принципов, рассмотренных выше, дают определение основным проблемам, которые могут быть разрешены при создании структуры заданий (работ) и полномочий.

*Процессуальные принципы* сосредотачиваются на действиях руководителей в основном касающихся того, как эти руководители управляют организацией и особенно как они устанавливают связь с подчиненными. Этими принципами являются: беспристрастность, дисциплина, вознаграждение персонала, единство руководства, субординация (подчинение) общему интересу. Значения этих принципов объясняются их названиями и нуждаются в некотором уточнении. Файоль считал принцип беспристрастности основным показателем стимулирования работающего к выполнению своих обязанностей с "увлечением и лояльностью". Более того, ощущение беспристрастности должно быть привито работающим посредством сочетания доброжелательности и справедливости, проявляемых со стороны руководителя. Принцип беспристрастности нашел свое отражение в принципе справедливого вознаграждения, который утверждает, что выплата заработной платы рабочим и служащим должна отражать справедливую норму оплаты за оказанные услуги.

Принцип дисциплины относится к практике "установления справедливых соглашений между фирмой и ее служащими". В то же время необходимо рассудительно использовать санкции в случаях нарушения соглашений.

Принцип единоначалия утверждает, что руководитель никогда не должен обходить (пренебрегать) вышестоящего чиновника при общении с подчиненными и что руководитель не должен нарушать цепь команд. Над любым подчиненным должен быть только один начальник.

*Принципами конечного результата* является те принципы, которые определяют желаемые характеристики организации. Правильно спроектированная и умело управляемая организация должна характеризоваться порядком и стабильностью, при которых служащие выполняют свою работу инициативно и в духе сословности. Эти определения выполняемой в организации работы, по Файолю, должны быть результатом сознательного использования структурных и процессуальных принципов. Труды Файоля, как и работы Муней, Рейлей, Фоллет, Урвика и других, преследовали общую цель - определение принципов создания и руководства организаций.

*Теория бюрократической организации.* Бюрократия имеет различные значения. Обычно бюрократию относят к негативным результатам существования крупных организаций - как излишняя канцелярская волокита, вынужденные из-за этого простои в работе и нарушение планов. С точки зрения исследований Вебера, бюрократия описывает форму (или проект) организации, которая гарантирует предсказуемость поведения рабочих (служащих) в организации. Логика бюрократической структуры привела Вебера к выводу о том, что "существует форма, превосходящая любую другую форму в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности". Бюрократию можно сравнить с другими организациями "как механизированный способ производства с немеханизированным". Для достижения максимальных преимуществ бюрократической формы Вебер считает необходимым следующее:

1. Все работы для достижения целей необходимо подразделять на высокоспециализированные части (подработы).

2. Каждая работа выполняется в соответствии с "последовательной (устойчивой) системой абстрактных правил" для обеспечения однородности и координации различных работ.

3. Каждый член организации подотчетен (ответственен) перед вышестоящим лицом за свои действия и своих подчиненных. Полномочия, которыми располагают вышестоящие лица, основываются на определенных знаниях и признаются законными на основании того факта, что эти полномочия вышестоящим лицам предоставлены главной администрацией, стоящей на самом высшем уровне иерархии. Таким образом, создается цепь команд.

4. Каждое должностное лицо в организации руководит деятельностью своего офиса беспристрастно (объективно) и в соответствии с установленными правилами. Он поддерживает социальную дистанцию между собой и своими подчиненными и клиентами. Цель такой практики в том, чтобы личные качества не мешали (не вредили) эффективному достижению целей; здесь никому нельзя отдавать предпочтение в силу дружеских чувств или знакомства.

5. "Наем рабочей силы в бюрократической организации основан на технических квалификациях (качествах), и служащие ограждаются от произвольных увольнений". Повышение в чине (поощрения) основываются на трудовом стаже и достижениях. Использование рабочей силы в организации рассматривается как долгосрочная деятельность, для чего необходима в значительной степени лояльность. Степенью присутствия этих качеств в организации определяется степень приближения организации к бюрократии "идеального типа".

*Сравнение классической теории организации и бюрократической теории.* Сравнение классической теории организации и бюрократической теории может принести полезные результаты. Явное сходство между ними подтверждается делением труда. как соответствующего средства для выполнения работы. И Вебер и Файоль считают специализацию важной управленческой тактикой. Нельзя не заметить присутствие в бюрократической организации принципов скалярности, единства руководства и единства указаний (инструкций). Бюрократическая теория признает дуальный процесс полномочий и обязанностей, который в классической теории организации описывается как поддержание равновесия между полномочиями и обязанностями. Сходство также присутствует в конечных результатах, которые могут быть получены при помощи двух подходов. Файоль нужными целями для организации считает порядок, инициативность и сословный дух. Вебер приходит к тем же окончательным результатам, но дает этому несколько измененную формулировку. Он использует такие выражения как точность, дисциплина, надежность, а также стабильность для описания результатов бюрократической организации. Вебер рассматривает инициативу и сословный дух с точки зрения индивидуальных достижений и лояльности. Таким образом, несмотря на то, что классическая теория организации и бюрократическая теория имеют различные источники, они обнаруживают много сходств.

Основное различие между классической теорией организации и бюрократической теорией – это диапазон их применения. Бюрократическая теория в прямом смысле является универсальной теорией, в которой бюрократия рассматривается как единственно приемлемый проект, в то время классическая теория организации допускает некоторую свободу со стороны руководства в отношении принципов. Классическая теория организации не навязывает единого стандартного проекта организации несмотря на то, что диапазон альтернатив ограничен, так как делается упор на стабильность, порядок (режим) и предсказуемость результатов.

В способе применения этих двух теорий также кроется второе важное различие. Классическая теория организации, как результат деятельности профессионалов, разработана в виде практического вспомогательного средства для руководителей, в обязанности которых входит функция управления. Бюрократическая теория является результатом деятельности ученых- теоретиков, которые применяют ее для целей объяснения и прогнозирования. Несмотря на то, что источники и применение этих двух теорий различны, в литературе существует явная тенденция воспринимать эти теории как синонимы.

*Критика классической теории организации и бюрократической теории.*

Среди наиболее убедительных критиков классической теории организации выделяется Герберт А. Саймон, который добывает, что принципы представляют. собой не что иное, как поговорки, которые не имеют ни эмпирической ценности, ни универсальности в применении. Другие критики указывают на тенденции классической и бюрократической теорий "рассматривать служащего как инертный инструмент, выполняющий работу, предназначенную для него...", и утверждают "Классическая теория организации не дает определенного представления о человеке. Он считается ленивым, близоруким, эгоистичным, склонным к ошибочным действиям, не способен здраво рассуждать и может даже оказаться склонным к мошенничеству".

Исследования некоторых авторов указывают, что ожидаемые результаты обеспечения надежности за счет установленных правил и процедур могут быть уравновешены результатами непредвиденными. Во-первых, правила и процедуры могут иметь положительное значение и стать скорее целями, чем средством для достижения целей, и, во-вторых, процесс принятия решения имеет тенденцию к рутинному применению прецедентов, не уделяя должного внимания не имевшим ранее места альтернативам и фактически устраненным из-за учрежденных правил и процедур. Для выполнения порученной работы, способствующей достижению целей организации, необходимы определенные полномочия. Предоставление полномочий также влечет за собой определение целей подотделов. Поэтому в решениях, принимаемых руководителями подотделов, цели подотделов могут превалировать над целями организации. Это явление знакомо каждому, кто был свидетелем конкуренции между отделами в университетах, правительственных учреждениях, больницах и торгово-промышленных предприятиях.

Ряд исследований подтвердили то мнение, что бюрократические методы дают начало противодействиям. Гоулднер исследовал роль правил в промышленной организации и пришел к выводу, что они определяют минимальные уровни приемлемого поведения и что персонал склонен сводить свои действия к этим минимальным уровням. Так как руководители осведомлены о поведении своих подчиненных, то они отвечают на это предписанием дополнительных правил и процедур.

Последующие исследования, проведенные бихевиористами и профессионалами, предложили оптимальную структуру, которая должна значительно отличаться от структуры, предлагаемой классической теорией проектирования. Наибольшее значение имеет исследование Р. Лайкерта, который считает, что оптимальной структурой является та, которая отражает всю сложность стимулирования человека.

Таким образом, организация как функция управления представляет собой процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Здесь необходимо выделить два аспекта организации. Первый и наиболее важный аспект - это взаимоотношения полномочий, позволяющих связать высшие и низшие уровни и обеспечить возможность распределения' и координации задач. Второй аспект, который наиболее известен - это деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Рассмотрим более подробно первый аспект. Понятие о полномочиях тесно связано с идеей о законном использовании прав, присущих определенной должности в иерархии управления организации. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду. Существует две концепции процесса, посредством которого передаются полномочия. Согласно классической концепции полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Другая концепция исходит из того, что если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит. Полномочия руководителей различны в зависимости от их ранга, и они расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Существует множество внутренних и внешних ограничений полномочий, диктуемых политикой фирмы, должностными инструкциями, законодательствами, традициями, нравами и т.д. Важно также понять различие между полномочиями и властью. Полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет право сделать. Власть определяет то, что оно действительно может сделать. Можно иметь власть, не имея полномочий.

*Делегирование* означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Значение делегирования определяется тем, что оно является средством распределения среди сотрудников задач, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. По М. П. Фоллет, сущность управления заключена в умении "добиться выполнения работы другими". Следовательно, делегирование - это акт, который превращает человека в руководителя.

*Ответственность* - это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Важно подчеркнуть, что хотя руководитель не обязан выполнять какую-либо задачу, он остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Ответственность не может быть делегирована. Объем ответственности является важным фактором при определении крупных размеров окладов руководителей. Различают два типа полномочий – линейные и аппаратные (штабные).

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Благодаря линейным полномочиям руководитель получает узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Он имеет право принятия самостоятельного решения в пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд. Развитие технологии, сложность и динамичность внешней среды бизнеса усилили роль штабного аппарата в современных организациях. Концепция штаба была расширена и модифицирована, чтобы удовлетворить разнообразные нужды организаций. Условно можно выделить три типа аппарата - консультативный, обслуживающий и личный аппарат. В обязанности специалистов консультативного аппарата входит консультирование линейного руководства в их области знаний, обслуживающего - выполнение определенных услуг различными подразделениями по предоставлению информации, необходимой для принятия эффективных решений. Личный аппарат - это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности последних входит исполнение того, что требует руководитель. Они не имеют формальных полномочий, но могут обладать большой властью.

*Разновидности аппаратных (штабных) полномочий* Диапазон полномочий, адресованных аппарату, чрезвычайно широк - от чисто консультативных до таких, когда стирается грань между ними и линейными обязанностями.

Различают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия.

*Рекомендательные полномочия аппарата* проявляются в предоставлении консультаций линейному руководителю, но последний не обязательно следует рекомендациям аппарата и может ими пренебречь.

*Обязательные согласования* имеют место тогда, когда линейное руководство должно обсудить ситуацию со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия. Но при этом линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.

*Параллельные полномочия* даются аппарату с целью предотвращения грубых ошибок и уравновешивания власти. В данном случае аппарату дается право отклонять решения линейного руководства.

*Функциональные полномочия аппарата* дают право ему как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. Руководство, чтобы организация могла достичь своих целей и развиться, не может автоматически распределить полномочия. Для этого необходимо иметь представление о структуре управления.

*Структура управления.* В отношении структуры управления нет общепринятого определения. Структура как категория выражает внутреннее строение процесса, явления, системы. Применительно к управлению структура отражает внутреннее строение субъекта управления или внутреннее строение управляющей системы. Структура управления - это форма разделения труда по принятию и реализации управленческого решения. Следовательно, формирование структуры управления организацией основано, в первую очередь, на специализации и разделении труда. Специализация управленческого труда, с одной стороны, приводит к разукрупнению функций, повышению однородности управленческих работ, создает основы для повышения квалификации труда и углубления знаний в определенной области, что в конечном счете приводит к росту эффективности выполнения отдельных функций в организации. С другой стороны, специализация в аппарате управления увеличивает число связей между его звеньями, из-за чего затрудняются координация и согласование отдельных видов деятельности. Кроме того, разукрупнение полномочий и ответственности ведет к определенному разделению единого волевого начала в руководстве организацией, что усложняет управление людьми в организации.

Таким образом, управленческие возможности, особенно в области координации при проведении специализации отдельных работ, в организации ограничены, что в свою очередь ограничивает размеры организации. Разрешить это возможно, если начать сгруппировывать схожие работы исполнителей вместе, т.е. осуществлять их определенное обособление. Этот процесс организационного обособления называется департаментизацией.

Различают линейную и функциональную департаментизацию. При первом типе происходит простое линейное деление организации по какому- либо признаку, например по численности. Второй тип департаментизации возник с развитием специализации работы вокруг получения и распределения ресурсов в организации и получил развитие в период промышленной революции при создании крупных фабрик и заводов. По сей день значительная часть организаций использует данный подход. Широкое использование функциональной департаментизации и основанных на ней структур организации связано с теми явными преимуществами, который данный подход имеет.

Рассмотрим структуры управления, основанные на вышеназванных различных типах департаментизации и их комбинациях.

*Чистая линейная структура* образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов, в виде иерархической лестницы. Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственного линейного подчинения к руководителю следующего более высокого уровня.

Каждый работник в линейной структуре подчинен и подотчетен только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящей системой только через него. Таким образом, в аппарате управления создается иерархия подчиненности и ответственности, являющаяся при чистой линейной структуре единственным и доминирующим типом организационных отношений. При таком построении в системе управления в наибольшей степени соблюдается единоначалие, когда одно лицо сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций, имеющих общую цель, и единство распорядительства - передача обязательных для исполнения команд каждому из звеньев одного уровня только от одного начальника.

Линейный руководитель из структурных звеньев отвечает (на основе принципа единоначалия руководства) за весь объем деятельности вверенного ему подразделения и наряду с общим руководством осуществляет выполнение всех функций управления. Это приводит к централизации полномочий в отношении принятия стратегических и текущих решений. Информация при этом передается только по двум взаимосвязанным направлениям - сверху вниз по управленческой иерархии, без охвата горизонтальных и пересекающихся коммуникаций в организации.

Линейная структура является логически наиболее стройной и формально определенной, но вместе с тем наименее гибкой. Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих специальных знаний. В работе линейных руководителей оперативные вопросы доминируют над стратегическими в силу их большого количества и необходимости безотлагательного решения. Поэтому строго линейная структура ориентирует руководителей в основном на решение оперативных задач и на получение текущего эффекта. Как правило, она четко функционирует при решении стабильных задач и выполнении повторяющихся операций, но трудно приспосабливается к новым целям и задачам.

Линейные структуры, основанные на вертикальной иерархии, не приспособлены к решению комплексных задач. В них отсутствует штабной орган, который на среднем уровне координировал бы деятельность всех структурных подразделений. Поэтому любой вопрос комплексного характера при такой структуре вынужденно решается на высшем уровне управления.

В *линейно-штабной структуре* создаются специальные подразделения (штабные службы) при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному руководителю в выполнении отдельных функций управления силами штата специалистов по отдельным функциям (А, В, С).

В чистом виде линейно-штабная структура включает штабных помощников при высших руководителях.

Создание штабных органов - первый шаг к функциональной специализации в управлении организациями. Практически, однако, штабные подразделения не только выполняют определенные творческие и технические функции по подготовке решений, но их руководители наделяются и некоторыми правами функционального руководства крупными участками деятельности. На этой основе работают такие штабные подразделения на предприятиях, как плановые отделы, бухгалтерии, отделы труда и зарплаты, отделы кадров и др.

Чистая *функциональная структура* управления основывается на том, что каждый функциональный руководитель обладает всеми правами распорядительства по вопросам, входящим в его компетенцию. Но при этом принцип единства распорядительства нарушался из-за множественности исходящих от разных руководителей распоряжений, обязательных для исполнения в каждом производственном звене.

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Вместо универсальных руководителей, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется аппарат специалистов, компетентных в своей области, имеющих свой штат, отвечающих за порученный участок деятельности.

Однако функциональная дифференциация структуры порождает проблему межфункциональной координации. Способствуя лучшему решению отдельных задач, функциональная дифференциация разрывает управленческий процесс, единый по своей природе. При наличии полномочных руководителей по каждой функции межфункциональная координация деятельности возможна только на самых высших уровнях управления, которые в силу своей перегруженности не всегда способны осуществить такую координацию. При этом ослабляются горизонтальные взаимодействия, особенно на средних и низших уровнях хозяйственной деятельности, возникает необходимость в создании специальных координирующих звеньев.

Недостатки функциональных структур проявляются особенно тогда, когда решаются вопросы перспективного развития организации. Не случайно перспективные планы организаций нередко бывают просто скомпонованы из планов отдельных видов деятельности, причем эти планы слабо скоординированы и интегрированы с позиций общих задач предприятия. В силу того, что руководители функциональных подразделений уделяют слишком много внимания задачам только своей функции, такие подразделения имеют тенденцию к самосохранению даже тогда, когда надобность в них отпадает.

Линейно-функциональная традиционная структура основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Такой подход к построению структуры был первым крупным шагом в процессе интеграции разных звеньев управления в единую систему.

Линейно-функциональная структура обеспечивает новое разделение труда; при котором линейные звенья управления призваны принимать решения и командовать, а функциональные - консультировать, информировать, координировать, планировать. При этом связи "руководитель-подчиненный" строятся по иерархической линии таким образом, чтобы каждый работник был подотчетен только одному лицу. Руководители функциональных служб осуществляют свое влияние на производственные и управленческие подразделения, формально не обладая распорядительскими правами.

Различные организационные формы управления в виде структур линейно-функционального типа применяются в зависимости от таких факторов, как цели организации, характер ее продукции и услуг, степень новизны и изменяемости задач, функций, операций, выполняемых организацией, сложность процессов создания продукции и необходимость привлечения специальных знаний, объем деятельности организации и число работающих, территориальное размещение и т.п. Дифференциация системы управления в рамках линейно-функциональной структуры осуществляется по трем основным направлениям:1

1.передача полномочий и ответственности по выполнению отдельных функций или операций процесса управления на низшие ступени;

2.выделение организационных подразделений, специализированных на выполнении отдельных видов управленческой деятельности;

3.децентрализация принятия хозяйственных решений.

Линейное руководство и передача (делегирование) полномочий. Рассматривая тенденции усложнения линейной структуры по вертикали, можно выделить три стадии развития системы:

первая - управление на основе элементарного управленческого акта, когда все элементы процесса управления, начиная от постановки проблем и кончая принятием решений и выработкой управляющего воздействия, выполняются одним линейным руководителем;

вторая - простая передача полномочий и ответственности, когда часть обязанностей руководитель перепоручает своим непосредственным подчиненным, предоставляя им большие или меньшие полномочия и свободу действий и оставляя за собой право принятия ключевых решений и контроля за этими действиями;

третья - иерархическая передача полномочий и ответственности на основе сокращения до разумных пределов числа непосредственных подчиненных, а также подотчетности каждому из них определенного штата работников с одновременной передачей на более низкие ступени управления некоторых прав принятия решений.

На третьей стадии образуется иерархическая структура управления, состоящая из большого количества уровней. На каждом уровне число лиц, подчиненных одному руководителю, ограничивается определенной нормой управляемости.

Центральной фигурой в линейных структурах управления является линейный руководитель. Основная деятельность линейного руководителя в управлении характеризуется следующими чертами.

1. Линейный руководитель на основе указаний, поступающих из вышестоящих инстанций, формулирует цели работы своего подразделения и трансформирует общие цели подразделения в конкретные задачи исполнителей, устанавливает сроки выполнения задач и требования к результатам работы.

2. Он принимает решения по всем вопросам, возникающим в процессе работы подразделения. Причем по вопросам организации работы подразделения он пользуется правом единоличных решений, принимаемых в рамках действующих законов, положений, инструкций, без согласования с вышестоящими инстанциями. По проблемам, которые могут затрагивать интересы других подразделений, решения принимаются только после согласования (докладов, предварительных консультаций и т.п.) с вышестоящим руководством.

3. На всех участках вверенного ему подразделения линейный руководитель организует всю работу по достижению поставленных целей, контролирует и координирует эти действия, распоряжается выделенными подразделению ресурсами.

4. Имея широкие и единоличные права распорядительства, линейный руководитель воздействует на подчиненных с целью достижения целей подразделения. Линейный руководитель имеет право (в отличие от функциональных руководителей) издавать приказы, обязательные к выполнению всеми работниками подразделения. Кроме того, он поощряет и наказывает подчиненных в пределах своих полномочий. В линейно- функциональных структурах распоряжения и указания вышестоящих функциональных органов действительны, если они не противоречат приказам линейного руководителя подразделения.

Возможность для линейного руководителя единолично выполнять все управленческие функции зависит от трех групп факторов: степени сложности труда, вытекающей из содержания данной руководящей должности; индивидуальных качеств работника; организационных условий для эффективного руководства.

В небольшом подразделении существуют достаточные возможности для выполнения руководителем всех функций управления. Однако при росте количества, сложности, разнообразия проблем один руководитель становится не в состоянии осуществлять всю управленческую работу. Обычно возникающие проблемы рассматривают поочередно, в соответствии с их срочностью. В результате решение менее срочных (но зачастую не менее важных) проблем постоянно откладывают. В таких условиях не остается времени на внимательный анализ ситуации, выявление резервов, поиск новых возможностей, заблаговременное определение наилучших направлений развития в ближайшем и отдаленном будущем. Рост разнообразия проблем влечет за собой большие потери времени на работу, предшествующую принятию решений, т.е. на осознание, сбор и анализ необходимой информации. Из-за недостатка времени увеличивается также доля решений, принимаемых руководителем интуитивно. При этом возрастание сложности проблем ведет к тому, что руководителю начинает не хватать специальных знаний для наиболее эффективного решения возникающих задач.

Повышение эффективности работы руководителя может обеспечиваться в таких ситуациях двумя путями: за счет передачи части работы по управлению подчиненным (делегирование ответственности); за счет создания дополнительного штата помощников и специалистов при руководителе. Делегирование ответственности состоит в том, что руководитель передает подчиненным некоторые из своих обязанностей и соответствующие полномочия, сохраняя при этом за собой право окончательного принятия решений, распорядительства, координации, контроля за их работой. Передача полномочий осуществляется с учетом известной однородности обязанностей, а также способностей подчиненных к наиболее эффективному выполнению тех или иных работ.

Вместе с тем при передаче полномочий возрастает риск менее качественного выполнения отдельных работ, использования противоречивых методов и процедур при рассмотрении и решении возникающих проблем разными подчиненными. Кроме того, появляются дополнительные управленческие коммуникации между работниками и их руководителем, который начинает затрачивать много времени на выслушивание отчетов о проделанной работе своих подчиненных и на их инструктаж.

Поэтому решение о целесообразности передачи полномочий должно явиться объектом тщательного организационного анализа, учитывающего как формальные, так и неформальные организационные факторы и связи. Эффективность передачи полномочий зависит от стиля руководства, присущего тому или иному руководителю.

При решении крупных вопросов совершенствования структуры управления. связанных с образованием управленческих подразделений, введением новых должностей и т.п., значительно возрастает роль формальных организационных факторов. При этом особенно важна четкая формулировка целей, обязанностей, ответственности и прав, сформулированных в должностных инструкциях и положениях об отделах, специальных инструктивных руководствах по выполнению тех или иных функций и операций. Особое значение приобретает в этом случае регламентация информации, необходимой для выполнения управленческих функций.

В крупных организациях передача полномочий и ответственности от высших руководителей на низшие уровни осуществляется путем образования новых уровней в структуре управления, что связано с ограниченностью норм управляемости.

Соблюдение норм управляемости обеспечивается за счет того, что вводится дополнительное звено в управленческой иерархии. При этом высшему руководителю подчиняется некоторое число руководителей промежуточного уровня, каждому из которых будет подконтрольно допустимое число подчиненных высшего уровня

Введение руководителей второго уровня освобождает руководителей высшего уровня для решения более важных и долгосрочных вопросов развития всей организации. Кроме того, больше внимания уделяется и руководству рядовыми исполнителями, так как меньшее их число подчиняется каждому из руководителей второго уровня. Вопрос об ограничении нормы управляемости имеет большое практическое значение.

Решение о целесообразном числе уровней в иерархии организационного управления, о количестве подчиненных у каждого руководителя - один из центральных вопросов формирования структуры управления. При анализе сложившихся в организации норм управляемости нельзя делать поспешные выводы. Известны случаи, когда в организациях, функционирующих весьма эффективно, сфера контроля некоторых высших руководителей значительно превышала рассчитанную теоретически оптимальную величину. Возможность возникновения перегрузки высшего руководства зависит от того, действительно ли руководитель осуществляет реальное руководство всеми подразделениями и лицами, которые ему подчинены, сколько времени он уделяет каждому из них, насколько эффективна система коммуникаций и информации о положении дел во вверенных ему подразделениях. Многое зависит от деловых качеств заместителей высшего руководителя и степени их самостоятельности. В ряде случаев подразделения в организации подчиняют высшему руководству лишь из соображений повышения их общего статуса, а реально они не загружают руководителя решением своих вопросов и действуют относительно самостоятельно.

*Функциональное руководство и штабные службы в смешанных структурах* *управления*. В отличие от линейной системы, когда руководитель отвечает за весь объем деятельности вверенного ему подразделения на основе единоначалия, функциональное руководство основано не на общей, а на специализированной ответственности за определенную функцию в организации. Например, заместитель по кадрам функционально руководит всей кадровой работой на предприятии, хотя каждый линейный руководитель проводит большую работу с кадрами. Таких примеров можно привести много.

В основе функционального разделения труда в аппарате управления обычно лежат стадии процесса принятия решений (планирование, контроль, обработка информации и т.п.), стадии производственно-хозяйственного процесса (снабжение, производство, сбыт и т.п.) или элементы производства (продукция, технология и пр.). Необходимость формирования специализированных функциональных подразделений зависит и от многих других факторов, например, от объема работ по выполнению функции, степени ее важности для достижения конечных целей производственных организаций, а также от степени взаимодействия организации с внешней средой, от необходимости постановки новых целей и задач и от наличия квалифицированных кадров. Ключевым вопросом выделения функциональных служб в структуре управления является определение их статуса и взаимоотношений с линейными руководителями.

Если линейный руководитель определяет потребность в осуществлении определенных действий, время, место и конкретных исполнителей этих действий, то роль функциональных руководителей сводится, прежде всего, к определению целесообразных методов и процедуры осуществления этих действий. Именно поэтому специалисты и руководители функциональных подразделений должны обладать, прежде всего, такими качествами, как компетенция в своей области, способность к анализу и независимой оценке процессов и явлений, а также к эффективному доведению своих выводов и рекомендаций до линейных руководителей, обладающих правом действий на основе этих рекомендаций.

Деятельность функциональных руководителей, стоящих во главе соответствующих подразделений, может осуществляться в трех основных формах.

1. В форме методического руководства и консультирования линейных служб по специальным вопросам. Такого рода руководство осуществляется не в форме прямых приказов линейным руководителям или их подчиненным, а в виде рекомендаций на стадии подготовки решений и помощи в том случае, когда решение об осуществлении определенных действий линейными руководителями принято.

2. В форме прямого руководства выполнением функций, которые носят характер обслуживающих по отношению к основному процессу создания продукции и услуг. Типичными примерами такого рода функций являются капитальное строительство, организация быта и хозяйственного обслуживания работников, охрана и т.д.

3. В форме линейного руководства подразделениями, непосредственно включенными в соответствующий функциональный блок, со всеми вытекающими из этого правами и обязанностями.

Параллельное существование в организации линейного и функционального руководства создает определенные проблемы в процессе ее функционирования. С одной стороны, из принципа единства распорядительства вытекает необходимость установления такой формальной организационной структуры, при которой каждый подчиненный получает приказы и распоряжения только от одного руководителя и отчитывается лишь перед ним. С другой стороны, если этот принцип понимать буквально, то работники функциональных служб вообще должны иметь дело только с линейными руководителями.

Формально единственным узаконенным методом воздействия функциональных служб на работников других подразделений является обращение к линейному руководителю соответствующего подразделения с предложением издать приказ или распоряжение, обязательные для работников вверенного ему подразделения. Таким образом могут быть разрешены любые конфликты между функциональными и линейными службами (иногда с привлечением вышестоящих линейных руководителей).

Фактически в процессе функционального руководства широко используются и другие формы и методы воздействия, которые в значительной степени носят неформальный характер. В основе многих воздействий лежит высокая техническая компетенция того или иного работника. Например, рекомендация квалифицированного конструктора и технолога принимается к исполнению в цехе потому, что другие работники просто не в состоянии предложить альтернативы решения возникшей проблемы. Часто воздействие оказывается благодаря более высокому статусу функционального руководителя. Так, указание главного экономиста завода плановику цеха выполняется последним, как правило, без согласования с начальником цеха. Зачастую линейные руководители сами поощряют в своих подразделениях достаточно широкую свободу распорядительства функциональных специалистов по определенным вопросам.

Необходимо учитывать, что любые организационные процедуры, вытекающие из статуса линейных или функциональных руководителей, - это лишь инструмент, применяемый в интересах дела. Формальный механизм издания распоряжений и административных санкций должен дополняться и по возможности заменяться неформальными отношениями, которые носят характер, основанный на взаимном доверии и сотрудничестве между работниками, и составляют основу эффективной структуры управления организацией. В ряде случаев можно уменьшить нагрузку на руководителя путем привлечения квалифицированных специалистов (помощников руководителя). Статус помощника отличается от статуса функционального руководителя тем, что помощник не обладает правом отдавать какие-либо распоряжения и указания от своего имени или через линейных руководителей и не является ответственным за деятельность какого-либо подразделения.

Штатный помощник помогает руководителю в его работе, но не является его заместителем и не подменяет начальника в его отсутствие. Его функции носят вспомогательный характер - он готовит необходимую информацию руководителю, как путем проведения необходимого анализа и исследований (специализируясь на этом, он может иметь статус референта), так и путем сведения воедино документов, подготовленных другими, и т.п. Он обрабатывает документы, готовит проекты докладов и отчетов, собирает предложения по отдельным вопросам, определяет порядок посещений руководителя. В необходимых случаях помощник может разрабатывать наиболее рациональный порядок и процедуру работы своего начальника и его вспомогательного аппарата, становится секретарем на различного рода совещаниях, комиссиях. Все это дает возможность руководителю сосредотачивать свое внимание на более принципиальных вопросах, повышать уровень своих знаний, больше общаться с работниками своей организации и т.д.

Опыт показывает, что деятельность помощников оправдывает себя особенно в крупных организациях, имеющих территориально рассредоточенные отделения, при длинной цепи команд в иерархии управления, в условиях большого разнообразия и динамизма выполняемой работы. В организациях такого типа также развивается новые формы функциональной координации, например, групповое принятие решений на основе работы коллегий, комитетов, совещаний. Органы группового принятия решений в организациях могут создаваться с различными целями и с разным объемом полномочий. Их функции могут состоять в выработке заключений, экспертиз, советов по определенным вопросам, в подготовке рекомендаций и проектов решений ответственным руководителям, в принятии решений, обязательных к исполнению (как правило, на основе полномочий руководителя высшего уровня, являющегося председателем соответствующего совета). Групповое принятие решений целесообразно там, где необходим коллективный опыт специалистов и руководителей при решении проблем, затрагивающих многие виды деятельности, при координации каких-либо действий комплексного характера, в случаях критического рассмотрения новых идей, их оценки, выработки мероприятий по их воплощению, выявлению возможных трудностей и т.п., и оно может быть неэффективным, если участие в коллективных органах отнимает слишком много времени у их членов, если не все члены комитета или совета имеют возможность выразить свое мнение по обсуждаемому вопросу, а главное, если принятие группового решения не сопровождается назначением четкой персональной ответственности за его исполнение.

Традиционная организационная структура, несмотря на механический подход к организационному проектированию сыграло большую роль в кардинальном изменении индустриальных отношений, росте вертикального интегрирования организации до гигантских корпораций, занимавшихся выпуском конечного продукта - от получения сырьевых ресурсов до готовых изделий. Однако с ростом размеров все больше давали о себе знать соединенные недостатки линейной и функциональной департаментизации. Увеличение масштабов управляемости вело к неуправляемости организаций. Вертикальный рост ограничивал развитие горизонтальных связей. Внутри гигантов с такой жесткой схемой не находилось места неформальным связям.

Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в построении дивизиональных организационных структур. Впервые она появилась на предприятиях “Дженерал Моторз” в конце 20-х годов и основывалась на сочетании централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений.

Дивизиональная организация вырастает из департаментизации, за основу которой берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная структура широко используется в условиях многопродуктового производства или многонациональных компаниях, а также в построении государственного аппарата и общественных организаций.

Дивизиональная структура эффективна в тех отраслях, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в ней продолжает использоваться механический подход во взаимодействии с внешней средой. Дивизиональная структура позволяет организации продолжать свой рост и эффективно управлять разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители отделений, создаваемых по продуктовому или территориальному принципу, координируют деятельность не только "по линии", но и "по функциям" и тем самым развивает качества, необходимые для общего руководства. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

Вместе с тем, эта структура ведет к росту управленческих расходов, возникает возможность межотделенческого конфликта из-за нехватки централизованных ресурсов, затрудняется межотделенческая карьера, недостаточно используются ресурсы, заложенные в природе человека.

Если для организаций, функционирующих в стабильном режиме, дивизиональные структуры достаточно эффективны, то с появлением новых, нестандартных проблем, значительная часть которых требует принятия творческих решений, они становятся неэффективными.

Попытки приспособить их к решению этих задач путем создания целевых комиссий, советов, комитетов и т.п. не дали должного результата.

Решение было найдено в начале 60-х годов, когда стали разрабатываться и внедряться гибкие типы организационных структур, которые приспосабливались к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Эти структуры получили название адаптивных или органических.

Можно выделить два типа органических структур - это проектные и матричные организации.

Программы, имеющие своей целью разработку конструкций, технологическую подготовку и освоение производства новых видов изделий называются проектами.

Проектная организация (группа, служба) - это временное образование, создаваемое для решения конкретной задачи. Но она обеспечивается персоналом, необходимыми материальными и финансовыми ресурсами. После выполнения возложенных на нее задач она распускается. В структуре управления может возникнуть несколько групп управления по проекту. Проектное управление предполагает передачу ресурсов проектным службам. Поэтому оно неприменимо там, где разделить ресурсы трудно. В общем, можно сказать, что проектное управление ближе к линейным подразделениям, но в отличие от них не имеет другого объекта подчинения, кроме своего проекта. Управление по проекту конкретизирует, уточняет, дробит или дополняет линейное руководство.

*Матричная структура* применена в авиакомпании "Локхид" и других ведущих американских компаниях.

Этот тип организации применим как для построения структуры всей организации, так и для создания внутренней структуры органа или подразделения. При матричной структуре внутри функциональных служб за каждым работником закрепляются определенные проекты. Матричная структура как бы закрепляет и стабилизирует связи. В последнее время появилось много вариантов матричных структур.

В матричных структурах работник иногда одновременно числится в двух службах: управлении по проекту и в функциональной службе. В функциональной службе отвечают за его профессиональную квалификацию. А в управлении по проекту - за его текущую работу. Руководитель проектной группы решает, что, как и когда должно быть сделано, а руководитель функциональной службы решает, каким способом решать задачу, утверждает предложения специалиста. Использование матричных структур сопряжено с возникновением отношения двойного подчинения.

Применение управления по проекту можно назвать системой программно-целевого управления, Вариантов этой системы много, но всех их отличает четкая ориентировка на достижение конкретной цели, большая гибкость, четкие временные рамки.

Одновременно применение целевых структур усложняет управление, т.к. новые связи накладываются на и без того сложную линейно-функциональную структуру. Увеличивается ответственность высших руководителей, которые должны определить необходимость создания того или иного целевого органа, выбрать его тип, подобрать руководителей и сотрудников, обеспечить его работой, а затем и вовремя ликвидировать этот орган, найти новые места для работников и т.п.

Вместе с тем, применение матричных структур освобождает систему управления от необходимости производить частые перестройки, позволяет стабилизировать на определенный период ее основной костяк. Это увеличивает управленческий потенциал системы. Важный вопрос, который поднимается в связи с изучением структуры организации, это степень централизации или децентрализации полномочий на разных уровнях иерархической структуры. Понятие о децентрализации обычно ассоциируется с такими объемистыми терминами, как “демократичность”, “автономия (самоуправление)”, ослабленный контроль и участие. В общем смысле определенная степень децентрализации присутствует во всех видах организаций. Таким образом, организация обычно располагается вдоль континуума централизация – децентрализация.

Вообще, чем больше организация, тем больше и сложнее принимать необходимые решения, тем более затруднительно осуществить координацию действий, связанных с принятием решений. Во многих организациях нередко необходимо принимать срочные решения по причине конкуренции, требований заказчика, недовольства и жалоб служащих и рабочих. В тех случаях, когда скорость принятия решения имеет решающее значение, целесообразно прибегнуть к некоторой степени децентрализации.

Использование различных средств (методов) контроля на производстве продукции, сбыте, учете и обработке данных содействует принятию решения в отношении децентрализации. Децентрализация не говорит о том, что отпадает необходимость в контроле. Контроль должен быть эффективным для того, чтобы децентрализованные операции могли быть оценены должным образом. В более децентрализованных компаниях контроль более тесно связан с деятельностью, а обратная связь становится намного быстрее,

Децентрализация требует от управленческого персонала умения принимать сложные и ограниченные во времени решения. Децентрализованная операция может оказаться прочной основой для приобретения квалификации, так как руководители в буквальном смысле вынуждены принимать критические решения.

Не существует единой точки зрения относительно того, почему лучше децентрализовать операции. Следующие спорные вопросы только частично согласованы между различными исследователями, анализирующими метод децентрализации. Они могут быть правыми или неправыми в зависимости от таких факторов, как размер фирмы, желание служащих получить автономию, наличие компетентных руководителей, предписания правительства и других важных факторов.

Во-первых, некоторые исследователи предполагают, что децентрализация способствует совершенствованию профессиональных руководителей. Основным моментом является то, что право и ответственность за принятие решения передаются на более низкие уровни управления в организации, а руководитель должен приспосабливаться и проявлять себя с выгодной стороны для того, чтобы продвинуться по служебной лестнице компании. Т.е. руководитель должен стать ведущим лицом, осведомленным о многочисленных факторах, связанных с работой, и могущим справляться с децентрализованной структурой.

Так как руководитель в децентрализованной организации часто должен принимать трудные решения, то он должен быть хорошо подготовленным для продвижения на должности с более высокими полномочиями и ответственностями. Фактически децентрализация ведет к более справедливому подходу к оценке выполнения. Такой подход больше удовлетворяет требования руководителей, так как они считают, что их деятельность должна оцениваться на основе результатов, а не личных качеств. Однако, необходимо иметь в виду, что разработка определенных критериев выполнения для большинства руководителей является крайне трудной задачей.

Во-вторых, децентрализованная структура благоприятствует конкуренции в рамках организации. Руководители вынуждены содействовать конкуренции, так как они соперничают со своими коллегами при различных критериях выполнения. В конечном итоге, при децентрализованной структуре руководитель может предоставить больше автономии подчиненным, а это отвечает стремлениям подчиненных принять участие в решении проблем. Эта допустимая автономия способствует творческому подходу к делу, изобретательности, росту и совершенствованию фирмы и самого руководителя. В данном случае приведено только три фактора, ассоциирующихся с положительными сторонами децентрализации. Как и большинство управленческих концепций, вопрос относительно того выгоднее ли для организации децентрализация не имеет точного ответа. Разумеется, что рассмотрение каждого фактора, например, рабочей силы, диапазона и методов контроля, является предпосылкой для подготовки и принятия решений, касающихся децентрализации.

Некоторые исследователи предлагают более высокую степень децентрализации в том случае, когда:

1. Основное количество решений принимается на более низких уровнях управления.

2. Решения, принятые на более низких уровнях управленческой иерархии, являются более важными.

3. Различные функции организации в основном находятся под влиянием решений, принятых на более низких управленческих уровнях.

4. Ослаблен контроль решений, принятых управленческим персоналом.

*Децентрализация в Дженерал Электрик.* Большинство организаций в какой-то степени децентрализованы. Одной из компаний, которая в свое время была децентрализована в значительной мере, является “Дженерал Электрик” (ДЭ). Она была разбита на более чем 100 операционных производственных отделов. Ральф Кординер, который был назначен президентом ДЭ в 1950 году, считал, что по причине разрозненности производственной сферы компании, необходима децентрализация операций. С его точки зрения необходимо разделение фирмы на отдельные операционные отделы, каждый из которых обладает высокой степенью автономии в смысле принятия решений, которые не подвергаются тесному централизованному контролю.

Руководители операционных отделов получили автономию в отношении принятия решений, по вопросам, затрагивающим производство продукции их отделов. Таким образом, руководители имеют право принимать решения, и они несут ответственность за доходы и/или расходы своих операционных единиц. Отделы фактически являются небольшими относительно самоуправляющимися компаниями в рамках основной компании.

**ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии разработки решений и, наконец, решение части проблем может быть не по силам, как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как одну из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления (СУ) организации, ее изучение и совершенствование — постоянная задача руководителя.

Реформирование экономики и глобальная информатизация общества усиливают внимание специалистов к системе управления организации в целях ее совершенствования, СУ представляет совокупность всех элементов, подсистем и коммуникации между ними, обеспечивающих процесс целенаправленного управления. Все работы в области управления организациями, консультирования, так или иначе касаются структуры и содержания системы управления.

* 1. **Состав, структура и особенности управления**

Оптимизация данных составляющих и является, по мнению корпорации, основным направлением совершенствования системы управления. Эти составляющие очень важны, но фиксируют некоторый этап состояния СУ, место СУ показано на рис. 2.1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Социальная система | | | | | | | |  |
|  |  | | | Организация | | |  | |  |
|  | Система управления | | | | | |  |
| Производством | | | управленческой деятельностью | | |
|  | |  | | |  | |
|  |  | | | | | | | |  |

Рис.2.1. Место системы управления в социальной системе

и, по нашему мнению, отражают лишь часть современной системы управления, которая должна включать элементы развития, в том числе методологическую (управленческую) поддержку при разработке и реализации решений.

Анализ существующих подходов к СУ позволил сформировать для нее общее определение: Система управления представляет совокупность всех элементов, подсистем и коммуникации между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. СУ — это сложное образование процессов и явлений, совершенствование которого может идти с различной степенью детализации.

Реальная экономическая, организационная и психологическая эффективность такого совершенствования зависит от методики и времени проведения, интуиции и профессиональной подготовки руководителя или специалиста. Можно предложить расширенный набор элементов, входящих в СУ и состоящий из четырех подсистем: методологии, структуры, процесса и техники управления. Рис. 2.2.

Методология управления включает: цели, законы и принципы, функции, методы, технологии управления и практику управленческой деятельности. Процесс управления представляет: систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.



Рис. 2.2 Структура элементов системы управления

### Структура управления включает: функциональную и организационную структуру, схему организационных отношений, конкретные схемы взаимодействий высших органов управления и профессионализм персонала, Техника управления включает: компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи (внутренние или внешние типа 1мете1), систему документооборота. В свою очередь методология и процесс управления формируют управленческую деятельность, а структура и техник управления — механизм управления. Состояние элементов системы управления организации непосредственно отражается на эффективности ее функционирования в целом.

Основная задача системы управления — формирование профессиональной управленческой деятельности (ПУД), которая может рассматриваться как процесс и как явление.

Как процесс ПУД — это совокупность действий (выполнение функций, использование методов и др.), ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление ПУД - это объединение элементов (цели, программы, средства и др.) для реализации миссии организации на основании определенных правил и процедур. Узаконенные или общепринятые правила и процедуры перерастают в стандарты. Часто полагают, что нет нужды в стандартах для ПУД, так как это существенно снижает гибкость (быструю перестройку) элементов системы управления. В теории управления ПУД рассматривается как сочетание науки и искусства управления, где наука — это прагматизм, а искусство — творчество, В результате преобладания в практической управленческой деятельности (менеджменте) искусства управления в ряде публикаций ее называют особым или специфическим видом труда. В теории управления трудно найти грань, отделяющую науку от искусства. С нашей точки зрения, таким индикатором может стать стандарт на тот или иной процесс или явление в ПУД рис. 2.3



Рис. 2.3 Наука и искусство ПУД

Формализация многих процессов и явлений в системе управления организации, несомненно, будет идти — это неизбежный процесс развития науки. С другой стороны, общественное сознание не приемлет жесткой системы стандартизации в деятельности социальной системы. Таким образом, этот процесс будет идти весьма сложно.

Рассмотрим два элемента системы управления: функции и их организационное оформление в виде структур. Функции и структура управления находятся в диалектическом единстве. При создании новой организации функции выступают основой для формирования структуры (подразделений, должностей, закрепления за ними прав, полномочий и ответственности).

При совершенствовании или диверсификации производства и управления основой служит структура, которая определяет диапазон возможного изменения набора функций. При этом структура принципиально не меняется, т. е. сохраняются ключевые подразделения и должности табл. № 2.1.

Табл.2.1

Взаимодействие функции и структуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация | Функции | Структура |
| Создается новая | Основа | На базе функции |
| Действующая | На базе структуры | Основа |

##### Новые организации

Собственники (учредители) новых организаций (в основном это общества с ограниченной ответственностью или товарищества) после завершения организационного марафона по их регистрации сталкиваются с новой проблемой: как создать эффективное управление? С чего начать? Можно идти от здравого смысла и опыта аналогичных организаций, а можно — и по пути создания «под себя» (под конкретного учредителя и организации) приемов и методов управления, используя известные разработанные методики.

Первый вариант самый дешевый и быстрый. Уже на следующий день можно создать подразделения, аппарат управления (директор, бухгалтер и т.д.) и наделить их правами, полномочиями и ответственностью. В ряде случаев такой механизм хорошо работает. Но в предпринимательстве выживает только тот, кто все делает не просто хорошо, а лучше, чем у других (проще, эффективнее, надежнее). Поэтому для них рекомендуется второй вариант, который предусматривает профессиональный подход. Учредители могут либо сами реализовать достаточно простые методики формирования механизма управления, либо воспользоваться услугами профессионалов из консультационных фирм. Профессиональный подход заключается в реализации шести этапов:

Первый. Формирование временной группы по созданию организации. Второй. Составление набора необходимых функций управления и производства.

Третий. Проверка набора функций управления по методике функционально-стоимостного анализа.

Четвертый. Распределение этого набора по четырем группам (активизирующие, тормозящие, нейтральные и потенциальные) и их анализ. Активизирующие направлены на реализацию текущих программ собственника, тормозящие — это дань старым подходам и традициям (они, кстати, играют важную позитивную роль); потенциальные направлены на реализацию стратегических программ собственника и, наконец, нейтральные

- это функции, влияние которых на процесс производства и управления минимален, они важны с социальной стороны производства (в каждой организации есть люди, многолетний труд которых принес ей существенный успех; и поэтому иногда руководители в знак признательности оставляют таких людей (уже пенсионеров или инвалидов) в организации и дают им посильные виды работ, может быть, и ненужных для организации).

Пятый. Создание функциональной структуры управления.

Шестой. Создание организационной структуры управления на базе функциональной.

##### Действующие организации

В основном это акционерные общества открытого или закрытого типа, которые вышли из жесткой государственной опеки и пытаются реализовать ранее накопленные идеи в сфере производства товаров, услуг и интеллектуальной продукции (диверсификация производства).

Собственниками таких организаций выступают физические, юридические лица и, возможно, государство в лице Фонда имущества. За долгие годы существования таких организаций в них появились новые и продолжают существовать лишние, отжившие свое время функции управления, к которым привыкли за годы работы. Это обычно приводит к неоправданному росту численности работников, а также к усложнению линейных и функциональных связей в системе управления.

Энтузиазм новых собственников часто подталкивает руководителей организаций к быстрым решениям по реорганизации системы управления, которые часто сводятся к ломке старого (морально устаревшего) и созданию нового механизма управления организацией и отношений с внешней средой. И обычно эта ломка начинается со структуры. Сокращаются должности и подразделения) в результате наступает функциональный кризис, т. е. несогласованность функций управления между собой. На практике часто сокращают тормозящие, нейтральные, а иногда и потенциальные функции, оставляя активизирующие. Но парадокс заключается в том, что оставленный набор активизирующих функций начинает со временем перераспределяться на перечисленные выше четыре группы. И от первоначальных активизирующих функций остается существенно меньше. Благие намерения руководителей оборачиваются серьезной дестабилизацией в работе организации.

Все перечисленные группы функций должны присутствовать в общем наборе функций процветающей организации, при этом важны их пропорции.

Профессиональный подход в действующих организациях заключается в реализации следующих восьми этапов:

1. Создание группы развития организации на конкурсной основе.

2. Составление набора необходимых функций управления и производства.

3. Проверка набора функций управления по методике функционально-стоимостного анализа.

4. Распределение этого набора по четырем группам и его анализ.

5. Составление функциональной структуры управления.

6. Сравнение этой структуры с существующей.

7 . Внесение корректив в набор функций.

8 . Внесение корректив в структуру управления организацией.

В общем виде функция — это совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления. К. Маркс назвал функцию услугой. «Услуга есть не что иное, как полезное действие той или иной потребительской стоимости — товара ли, труда ли» (Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. т. 23 С. 203-204).

Полезность, необходимость функции должна служить критерием для ее дальнейшего анализа. Функции, выполняемые в организации, можно разделить на три большие группы (рис. 2.4):

• производственные,

• управление производственными функциями,

• управление управленческой деятельностью.



Рис. 2.4. Взаимодействие функций в организации

К *производственным* относятся функции основного, вспомогательного и обслуживающего производства товаров, услуг, информации или знаний. Например, производство токарных станков модели 1М62, производство станин для вертикальных сверлильных автоматов, ведение бухгалтерского учета, делопроизводство по внешнеэкономической деятельности и др. К *функциям* *управления производственными функциями* относятся функции по планированию, прогнозированию, организации, координации, стимулированию и контролю деятельности работников» занятых в основном, вспомогательном и обслуживающем производствах. Например, управление производством, управление персоналом, управление инновационной деятельностью, управление внешнеэкономической деятельностью, управление бухгалтерским учетом и др.

# К *функциям управления управленческой деятельностью* относятся стратегическое управление, внешнее представительство и консультационная деятельность. Особое внимание уделяется стратегическому управлению, которое образно сравнивается с зонтиком, под которым укрываются все функции управления.

Производственные функции выполняют рабочие, техники, инженеры, секретари) референты, конструкторы, технологи, инспекторы, бухгалтеры и др., которых мы далее будем называть *специалистами*. Функции управления производственными функциями выполняют мастера участков, бригадиры, руководители групп или проектов, другие работники, имеющие в своем подчинении специалистов, действия которых они направляют своими решениями. Этих работников мы в дальнейшем будем называть *менеджерами*.

Функции управления управленческой деятельностью выполняют работники, имеющие в своем распоряжении менеджеров и направляющие их деятельность в соответствии с целями и миссией организации. Таких работников мы в дальнейшем будем называть руководителями в реальной организации руководители, специалисты и менеджеры выполняют функции из разных групп приведенные ниже.

В крупных организациях руководители могут выполнять функции только из одной группы (управление управленческой деятельностью), а в малых — из двух или даже из трех групп. Символ «?» показывает на возможность, как наличия, так и отсутствия функций соответствующей группы в деятельности руководителя.

Табл. 2.2

Распределение функций управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Категории** | **Функции** | | |
| Управление  Управленческой  деятельностью | Управление производственными функциями | Производственные функции |
| Руководители | + | +, ? | -, ? |
| Менеджеры | - | + | +, ? |
| Специалисты | - | - | + |

В системе управления организаций нас интересуют две группы функций: функции управления производством и функции управления управленческой деятельностью, которые в дальнейшем будем именовать как функции управления. Они реализуются набором процедур управленческой деятельности, осуществляемых субъектом управления. Так, для выполнения функций управления необходимо получить задание или его сформулировать; провести информационную работу; подготовить варианты решений, принять, согласовать и утвердить решение; организовать и контролировать его выполнение; сдать выполненную работу заказчику или использовать ее в своей организации. Приведенная совокупность процедур находится во взаимосвязи. Каждая процедура должна включать набор операций. Например, подготовка решения включает операции по созданию и эксплуатации баз данных и баз знаний, проведение совещаний и т.д. Таким образом, образуется следующая иерархия:

*конкретные функции управления,*

*общие функции управления,*

*типовые процедуры,*

*набор операций.*

Отсутствие какой-либо процедуры или операции может привести к низкой эффективности выполнения функций или к их невыполнению. Так, без проведения информационной работы (оценки ситуации, получения и обработки достоверной информации) дальнейшая работа будет затруднена.

Процесс специализации и кооперации управленческой деятельности приводит как к дроблению, так и к объединению функций управления. Так, общая функция «разработка плана снабжения» в крупных организациях разделяется на: подготовительную работу по составлению плана, определение текущих потребностей производственных единиц в материалах и определение остатков материалов на складах.

Каждые функция, процедура и операция имеют три главных параметра: трудоемкость, сложность и стоимость. Трудоемкость определяется в часах. Сложность имеет три уровня: низкий, средний и высокий. Уровень определяется характером выполняемых операций. Напомним, что низкий уровень сложности характеризуется преобладанием технических операций; средний уровень — преобладанием логических операций; высокий — преобладанием творческой деятельности, включающей действия, основанные на принятии нестандартных решений.

При расчетах рассматривается и нулевой уровень сложности, характеризуемый отсутствием правил, инструкций и документационного сопровождения их выполнения. Таким образом, мы можем ввести численный эквивалент уровня сложности функции: высокий — 3, средний — 2, низкий — 1, нулевой — 0.

*Стоимость* определяется на основании калькуляции всех видов операций, составляющих конкретную функцию управления (КФУ). Как известно, каждая КФУ представляется как набор общих функций — планирование (П), организация (О), активизация (А) и контроль (К) — основные из них, и других общих функций — прогнозирования, координации, информирования и т.д., которые также играют важную роль, но рассматриваться здесь не будут, так как методика анализа при этом не меняется.

Каждая общая функция управления, составляющая КФУ, включает набор процедур: подготовка, согласование, принятие, утверждение и организация выполнения решения. Приоритет процедур, составляющих ФУ, определяет уровень обязательности их исполнения. В рамках этого необходимо выделить административные, технологические и патронажные ФУ. Функция считается административной, если среди составляющих ее процедур приоритетна процедура «Принятие решения» или «Утверждение решения». Для технологической — наличие среди процедур, составляющих функцию, приоритетных процедур «Подготовка решения», «Согласование» или «Организации выполнения решения». Если в наборе нет приоритетных процедур, то это патронажная ФУ. Наличие административной общей ФУ в КФУ также придает ей этот же статус.

Взаимосвязь между функциями выражается следующими соотношениями:

Ткфу = Тп + То + Та + Тк;

Скфу = (Тп x Сп + То x Со + Та x Са + Тк x Ск)/Ткфу, (2.1)

где Тп, То, Та, Тк — трудоемкости, Сп, Со, Са, Ск — номера уровней сложности общих функций управления — планирования, организации, активизации и контроля.

Функции — важнейший элемент при построении структуры организации, наборе персонала и т.д.

Мы подходим к понятию «единичная самостоятельная функция».

Аналогично тому, что здание лучше строить из единичных законченных блоков, чем из кусков или нестандартных блоков, также и в системе формирования функциональных структур использование единичных самостоятельных функций существенно упрощает этот процесс. Это понятие относится как к конкретным, так и к общим функциям управления.

С нашей точки зрения, наиболее плодотворный подход к выделению (формированию) единичной самостоятельной конкретной функции управления (ЕСКФУ) заключается в соблюдении двух условий:

* рассмотрение набора КФУ, используемых в большой группе организаций в Российской Федерации (назовем его типовым набором функций),
* наличие в каждой КФУ полного набора общих функций управления.

Первое условие можно выполнить при рассмотрении группы малых предприятий (МП).

Как показывает практика, независимо от сферы деятельности, малые предприятия имеют близкие по трудоемкости и сложности параметры типовых КФУ. Поэтому примем малое предприятие за основу при определении набора ЕСКФУ. По критерию типизации целесообразно выделить четыре набора КФУ для организаций: базовый, отраслевой, групповой и специальный.

Базовый набор КФУ входит в состав любого конкретного набора функций организации (рис. 2.5).

Рис. 2.5 Состав полного набора КФУ

*Базовый* набор КФУ составляют:

1) управление производством продукции (товара, услуг, информации и знаний);

2) управление бухгалтерским учетом;

3) управление техническим и социальным развитием;

4) управление техническим и социальным обеспечением;

5) управление технической безопасностью;

6) управление трудом и заработной платой;

7) управление персоналом;

8) управление реализацией;

9) управление маркетингом;

10) управление экономикой;

11) управление финансами;

12) управление рекламой;

13) управление охраной;

14) стратегическое управление;

15) представительская деятельность;

16) консультационная деятельность.

*Отраслевой набор* включает функции, характерные для конкретной отрасли народного хозяйства: промышленности, сельского хозяйства, капитального строительства, транспорта, связи, торговли и др. В рамках отраслевых функций могут включаться и функции, характерные для подотраслей. Например, для промышленности — функции, характерные для организаций топливноэнергетического\_и\_металлургического,машиностроительного, химико-лесного комплексов.

*Групповой набор* состоит из функций, определяемых правовой формой организации (ООО, ОАО, ЗАО и др.), например, управление ценными бумагами для акционерных обществ, управление внешним и внутренним аудитом для финансово-промышленных групп.

К *типовому* набору могут присоединяться специфические функции управления, например, управление внешнеэкономической деятельностью, управление подсобным хозяйством.

Второе условие (наличие полного набора общих функций) может быть выполнено путем соблюдения следующего соотношения: КФУ ∈ (набор всех общих функций) (символ ∈ означает включение).

Любая конкретная функция управления должна содержать весь набор ненулевых по трудоемкости общих функций. Каждая из КФУ имеет свою трудоемкость. Таким образом, паспорт (стандарт) на каждую ЕСКФУ должен включать: название функции, трудоемкость (Тс) и уровень сложности (Сс) функции. С учетом соотношения (2.1) условия выделения функции с параметрами (Тс, Сс) в ранг ЕСКФУ будут следующими:

Ткфу = Те;

Скфу = Сс, (2.2)

где Тп, То, Та, Тк, Сп, Со, Са, Ск не имеют нулевых значений.

Исходя из значения трудоемкости ЕСКФУ можно предложить следующее соотношение для определения уровня трудоемкости КФУ для конкретного МП:

1,5 Тс < Ткфу — высокий уровень;

0,8 Тс < 7 кфу < 1,2 Тс— нормативный уровень; (2.3)

7 кфу < 0,5 Тс— низкий уровень.

КФУ с высоким уровнем трудоемкости свидетельствует об элементах непрофессионализма в управленческой деятельности, т.е. работники выполняют порученные функции дольше, чем положено. КФУ с низким уровнем трудоемкости свидетельствует либо о широком использовании современных информационных технологий при сохранении прежнего штата работников, либо об элементах непрофессионализма в управленческой деятельности, т. е. работники, выполняют функции быстрее, чем положено, либо в силу их чрезмерного профессионализма, либо в силу поверхностного отношения к ним.

Взаимосвязь между трудоемкостью (Трф) и уровнем сложности (Соф), общей функцией и процедурами будет выражаться следующими соотношениями:

Тоф = Тпо + Тос+ Тпро + Тут + Тор;

Соф = (Тпо Спо + Тсо Ссо + Тпр Спр + Тут Сут + Тор Сор) / Тоф, (2.4)

где Тпо, Тсо, Тпр, Тут, Тор, Спо, Ссо, Спр, Сут, Сор — трудоемкости и уровни сложности соответствующих процедур.

В качестве стандартов на общие функции предлагается их набор, составляющий соответствующую ЕСКФУ. Таким образом, паспорт (стандарт) на единичную самостоятельную общую функцию управления (ЕСОФУ) включает: название функции, трудоемкость (ТОс) и уровень сложности (СОс) функции. С учетом соотношений (2.4), условиями выделения общей функции с параметрами (7^ Соф) в ранг ЕСОФУ будут:

Тоф = ТОс;

Соф = СОс, (2.5)

где Тпо, Тсо, Тпр, Тут, Тор, Спо, Ссо, Спр, Сут, Сор не имеют нулевых значений.

По стандартам трудоемкости можно предложить следующее соотношение для определения уровня трудоемкости ОФУ:

1,5 ТОс < Тоф — высокий уровень,

0.8 ТОс, < Тоф < 1,2 х ТОс, - нормативный уровень, (2.6)

Тоф < 0,5 х ТОс — низкий уровень.

Соотношение (2.6) играет важнейшую роль при анализе функций в организации. Добиваясь получения требуемых пропорций в параметрах ОФУ (трудоемкости н уровне сложности), можно привести КФУ к требуемому стандарту. Результатом приведенной выше аналитической работы является таблица отчетности по используемым функциям управления (см. табл. 2.2).

Таким образом, выделяются два понятия — общая функция и единичная самостоятельная общая функция управления (ЕСОФУ). Последняя служит элементом для построения соответствующей ЕСКФУ. Каждая ЕСОФУ является общей функцией, но не каждая общая функция — ЕСОФУ. Между собой ЕСОФУ связаны процедурами (аналогично с общими функциями). В рамках одной функции процедуры могут быть внутренними и внешними, могут формировать линейные или функциональные связи (табл. 2.3).

Табл. 2.3

Классификация процедур

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Направленность** | | **Связи** | |
| Внутренняя | Внешняя | Линейные | Функциональные |
| ПР, ПО, ОР | УТ, СО | ПО-УТ, ПР-ПР | ПР-ПО,ПР-ОР,СО-ОР |

Примечание: ПР — принятие решения, ПО — подготовка решения,

ОР — организация выполнения, УТ — утверждение, СО — согласование

Приведенная в табл. 2.3 классификация позволяет сформировать схему и условное обозначение типового функционального звена (рис. 2.5).

Процедуры принятия, подготовки решения и организаций его выполнения являются внутренними для типового звена, а согласование и утверждение — внешними. В типовом звене процедуры утверждения и согласования могут разветвляться на несколько звеньев структуры.



Рис. 2.5 Схема и условное обозначение типового функционального звена

Входное воздействие (рис.2.5.1) поступает от другого типового звена и в зависимости от направленности формирует линейную или функциональную связь.



Рис. 2.5.1 Варианты схем взаимодействия типовых звеньев

С процедурами ПО и ОР образуются функциональные связи, а с ПР—линейные. Обычно входное воздействие направлено на процедуру принятия решения. Для формирования взаимодействия процедур нескольких типовых звеньев предлагается следующая метаморфоза процедур:

• процедура «Утверждение» переходит на другое звено (обычно вышестоящее) в процедуру «Готовит решение»,

• процедура «Согласование» — в процедуру «Организация выполнения»;

• процедура «Принимает решение» переходит на нижестоящий уровень в одноименную процедуру.

Данная метаморфоза вытекает из приведенного выше определения функции как совокупности действий, направленных на достижение частной цели, которая подчинена общей цели управления. С учетом этого схема взаимодействия типовых звеньев, изображенных на рис 2.5.1. На рисунке связи между типовыми звеньями конкретизируются связями между процедурами звеньев. Типовое звено содержит внутри себя и организует при помощи взаимодействий с другими звеньями линейные и функциональные связи. Поэтому при объединении нескольких звеньев очень естественно формировать линейные, линейно-функциональные и функциональные структуры, а так же все другие сводящиеся к ним.



Рис. 2.5.2 Уточненные схемы взаимодействия

Однако типовое звено нельзя ассоциировать со звеном управления.

Звено управления — это ячейка с определенным набором процедур, а не функций. Причем процедуры могут лишь частично представлять одну или несколько функций управления. Жесткой связи между функцией и звеном управления нет. Как правило, звено управления соответствует должности работника аппарата управления (например, звено «главный инженер», «главный экономист») либо названию подразделения аппарата управления (например, звено «отдел кадров», «бухгалтерия»).

Типовое звено соответствует только одной единичной самостоятельной общей функции управления. Оно обладает большей независимостью и стабильностью, чем звено управления. Границы типового звена и звена управления в общем случае не совпадают.

Таким образом, совокупность типовых звеньев — функциональная структура — может служить базой для формирования организационной структуры управления.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Система управления (СУ) представляет собой совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. Она состоит из четырех подсистем: методологии, структуры, процесса и техники управления.

Методология и процесс управления формируют управленческую

деятельность, а структура и техника управления — механизм управления.

СУ организации рассматривается как сочетание науки и искусства управления, где наука — это прагматизм, а искусство — творчество.

При создании новой организации функции служат основой для формирования структуры (подразделений, должностей, закрепления за ними прав, полномочий и ответственности). При совершенствовании или диверсификации производства и управления основой является структура, которая определяет диапазон возможного изменения набора функций. В общем виде функция - это совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления. Функции, выполняемые в организации, можно разделить на три большие группы: производственные функции, функции управления производственными функциями и функции управления управленческой деятельностью.

К функциям управления управленческой деятельностью относятся: стратегическое управление, внешнее представительство и консультационная деятельность.

Функции управления управленческой деятельностью выполняют работники, имеющие в распоряжении менеджеров и направляющие их деятельность в соответствии с целями и миссией организации. Образуется следующая иерархия: конкретные функции управления, общие функции управления, типовые процедуры, набор операций.

Каждая функция, процедура и операция имеют три главных параметра: трудоемкость, сложность и стоимость.

Каждая общая функция управления, составляющая КФУ, включает набор процедур: подготовку, согласование, принятие, утверждение и организацию выполнения решения. Приоритет процедур, составляющих ФУ, определяет уровень обязательности их исполнения.

По критерию типизации целесообразно выделить три набора КФУ для организаций; базовый, отраслевой и групповой. Базовый набор состоит из функций, выполняемых в любой организации либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций, например, консультационных фирм. Отраслевой набор включает функции, характерные для конкретной отрасли народного хозяйства: промышленности, сельского хозяйства, капитального строительства, транспорта, связи, торговли и др. Групповой набор состоит из функций, определяемых правовой формой организации (ООО, ОДО, ЗАО и др.). К типовому набору могут присоединяться и специфические функции управления.

Единичная самостоятельная общая функция управления (ЕСОФУ) служит элементом для построения соответствующей ЕСКФУ. Каждая ЕСОФУ является общей функцией, но не каждая общая функция — ЕСОФУ.

Для формирования взаимодействия процедур нескольких типовых звеньев используется следующая метаморфоза процедур:

- процедура «Утверждение» переходит в процедуру «Готовит решение»;

- процедура «Согласование» — в процедуру «Организация выполнения»;

- процедура «Принимает решение» переходит на нижестоящий уровень в одноименную процедуру.

Типовое звено соответствует только одной единичной самостоятельной общей функции управления. Оно обладает большей независимостью и стабильностью, чем звено управления. Границы типового эвена и звена управления в общем случае не совпадают.

Основные принципы формирования типового функционального звена управления: однозначность, детерминированность, стабильность, ограниченность, согласованность, необходимая детализация, совершенствование.

Формирование функциональной структуры из типовых звеньев дает хорошие результаты для небольших организаций, где число функций управления не превышает 200. При увеличении их числа сложность функциональных структур существенно возрастает. Для организаций со значительно большим числом функций предлагается метод агрегирования в рамках единичной самостоятельной конкретной функции управления (ЕСКФУ). В практике организации функциональной подготовки организаций важное значение имеет совместимость. Возможные варианты распределения функций, процедур или операций среди работников:

1. Работник выполняет одну функцию. Количество и профессионализм работников определяются сложностью и трудоемкостью функции, с одной стороны, и нормой рабочего времени и квалификацией работников — с другой.

2. Работник выполняет несколько функций в течение отчетного периода (месяц, квартал, год). Количество и профессионализм работников определяются не только сложностью и трудоемкостью функции, но и различием в сложности и совместимости функций. Здесь возможны следующие ситуации:

а) все функции одинаковые;

б) функции имеют разный характер совместимости (одинаковые, однотипные, разнотипные) и разную сложность выполнения.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Дафт, Р. Организации / Р. Дафт. М., 2002.
2. Закиров Р.Ш. Теория организации: учеб. Пособие / Р.Ш. Закиров Чел.ГУ., 2007.
3. Корольков В.Ф., Брагин В.В. Процессы управления организацией / В.Ф. Корольков, В.В. Брагин. Ярославль, 2001.
4. Лафта Дж. К. Управленческие решения: учеб. Пособие / Дж. К. Лафта, М., 2002.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации : учеб. Для вузов / Б.З. Мильнер. 3-е изд., испр. И доп. М., 2002.
6. Морган, Г. Имиджи организации: восем моделей организационного развития / Г. Морган. М.,2006.
7. Пригожин, А.И. Методы развития организации / А.И. Пригожин, М., 2003.
8. Холл, Р.Х. Организация: структура, процессы, результаты / Р.Х. Холл. СПб., 2001.