План.

1. Введение.
2. Общие понятия.
3. Структура системы управления.
4. Основные типы управления организациями.
5. Система управления российской компании.
6. Заключение.

ВВЕДЕНИЕ.

«Система управления организации» - одно из ключевых понятий Теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Система управления организации построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, с целью непрерывного совершенствования, развития как системы в целом, так и её отдельных составляющих. Очевидно, что изучение и совершенствование системы управления, как в рамках отдельной организации, так и государства, общества в целом способствует скорейшему достижению поставленных целей и задач.

ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ.

Система – это целое, созданное из частей и элементов, взаимодействующих между собой, для целенаправленной деятельности. Среди её основных признаков следует назвать: множественность элементов, целостность и единство между ними, наличие определённой структуры и т.д. Вместе с тем система имеет свойства, отличные от свойств своих элементов. Всякая система, в общем виде, имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь (см. рис. 1).

Рис. 1. Схема функционирования системы.

Управление – это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного или перевода её в новое состояние.

Система управления:

 – механизм такого воздействия;

* совокупность всех элементов, подсистем и их взаимосвязей, а также процессов, обеспечивающих функционирование организации в заданном направлении (см. рис.2).

Рис. 2. Схема системы с механизмом управления.

При этом любая система управления должна иметь четыре основных элемента:

1. Выход основной системы.
2. Воспринимающее устройство, измеряющее и передающее информацию о состоянии выхода.
3. Канал обратной связи.
4. Блок управления, сравнивающий фактический и заданный выход и в случае необходимости вырабатывающий управляющее воздействие (см. рис. 3).

Рис. 3. Схема системы управления организации.

Очевидно, что именно система управления организации имеет возможность адекватно реагировать на внешние и внутренние воздействия, что придаёт организации способность к адаптации в изменяющихся условиях, делает её саморегулируемой.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время в составе системы управления организации выделяют следующие подсистемы:

1. структура управления;
2. техника управления.
3. функции управления.
4. методология управления (см. рис. 4).

Рис. 4. Структура элементов системы управления организации.

|  |
| --- |
| Система управления |

Подсистемы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Методология управления |  |  Процесс управления |  | Структура управления |  | Техника управления |
| Элементы систем управленияЦели, задачиЗаконы и принципыМетоды и функцииТехнология и практика управления |  | КоммуникацииСхема процессаРазработка и реализация решенийИнформационное обеспечение | Функциональные структурыСхемы организационных отношенийОрганизационные структурыПрофессионализм персонала | Система документооборотаИнформационные каналыКомпьютерная и оргтехника, офисная мебель |

При этом, систему управления можно рассматривать как с позиции статики, т.е. как некий механизм (механизм управления), так и с позиции динамики, как управленческую деятельность.

Структура и техника управления являются элементами механизма управления и включают себя соответственно:

- функциональную и организационную структуру, схему организационных отношений, профессионализм персонала;

- компьютерную и оргтехнику, мебель, каналы передачи информации (сети связи), систему документооборота. Структура управления будет рассмотрена отдельно, а в отношении техники управления следует отметить, что стройность и действенность системы управления в немалой степени зависит от системы документооборота предприятия. От неё напрямую зависит и число ошибок учёта и планирования, и оперативность реагирования на определённое воздействие. «Бумажная» бухгалтерия неизбежно отступает перед "компьютерной". Неизбежно уходит в прошлое «наказуемость» инициативы. Доказано на практике и находит всё более широкое практическое применение понимание того, что функциональность организации рабочего места повышает производительность труда работника и управленца не только технически, но и в результате получения ими положительного эмоционального настроя.

Процесс управления, как элемент управленческой деятельности, включает в себя: систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

Методология же включает в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности. Как процесс управленческая деятельность – это совокупность действий, ведущая к образованию и совершенствованию связей между частями системы. Как явление – это объединение элементов (цели, программы, средства) для реализации миссии организации. Управленческая деятельность рассматривается, как синтез науки и искусства. Научная часть управленческой деятельности состоит из прагматичных управленческих технологий, правил, закономерностей, т.е. мало зависит от личности управленца. Искусство же, в данном контексте, представляет собой использование менеджером своего творческого начала, интуиции, субъективного опыта, здравого смысла и т.д. Здесь наблюдается прямая зависимость от личных качеств управленца, причём такие качества, как здравый смысл и интуиция, точнее их присутствие в большей или меньшей степени, практически являются врождённой особенностью данного субъекта.

Наибольший интерес представляет структура управления организации, как, во многом, определяющая по отношению к другим элементам. Структура органов управления и должностей, распределение между ними полномочий и ответственности часто предопределяет и технику управления, и процесс, и методы, и функции.

Среди этапов понимания сущности управления и построения управленческих структур следует выделить пять этапов:

1. Организация представляется, как сумма трудовых операций. Управлять организацией – значит правильно организовать производственные процессы и повышать производительность труда. Организация конструируется и контролируется менеджерами.
2. Организация – это административная пирамида, как наиболее устойчивое строение (административный механизм). Ей присуща чёткая структура, единоначалие, разделение труда, баланс полномочий и ответственности, корпоративная мораль.
3. Организация – бюрократия, где человек – это винтик огромной машины, материал для построения целого, не имеющий право на индивидуальные особенности. Индивидуальность личности подавляется разработкой и предписанием точного соблюдения инструкций практически «на все случаи жизни».
4. Элтон Мэйо в 30-х 40-х годах двадцатого столетия предложил рассматривать организацию как общину и соответственно ей управлять. В его понимании люди были не винтиками машины, а являлись членами организации, семьи, он подчёркивал право на индивидуальность каждого, возможность иметь собственное мнение, взаимоотношения, как внутри, так и вне организации. При такой концепции на первый план выходят межличностные и межгрупповые отношения. Управление должно вписываться в психологическую структуру группы, осознавать возможность спонтанного, неконтролируемого, самоорганизации.
5. Всё большую роль, как указывалось выше, в организации начинает играть технологическая основа. Организация – это социотехническая система, т.е. взаимодействие группы людей с определённой техникой. Техническая система и система межличностных отношений могут пересекаться. От технической системы зависят социальные отношения, а от последних – производственная система. Отсюда – организация характеризуется, как сложная, разнородная вероятностная система.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

1. Исторически первым сформировался бюрократический тип организации. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели - представление о предприятиях, как об «организованных организациях», предъявляющих жесткие требования, как к людям, так и к структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:
	* + 1. четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
			2. иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
			3. наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
			4. дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
			5. осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение совмещения «человека» и «должности», ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

1. Второй упомянутый - органический - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности неспособна. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру. В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений. Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех. Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая сними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения). Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся внешней среде.

Следует отметить, что приведённая классификация структур управления предприятиями не является единственной. Существуют и другие, имеющие более прикладной характер, например, классификация, подразделяющая организационные структуры на линейные; линейно-функциональные; проектные и матричные; венчурные и инновационные внутрифирменные.

Наиболее сильное влияние на российскую школу управления оказывают американская и японская школы менеджмента, основные различия которых указаны в таблице 1.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ

Пример системы управления Государственного унитарного предприятия «Федеральный научно-производственный центр «НИИ прикладной химии» является во многом характерным для многих крупных предприятий оборонного комплекса, да и промышленных предприятий России в целом.

В методологии управления предприятием следует отметить, что, действуя на основании российского законодательства, Устава, Приказов директора и Распоряжений его заместителей, оно заявляет своей целью получение прибыли, содержание социального сектора (поликлиники, посёлка и т.д.), повышение оборонного потенциала государства. В общем виде технология и практика, методы и функции управления предприятия остались практически неизменны со времени социалистических методов хозяйствования. Управленческие решения принимаются единолично, высока концентрация функций, возложенных на руководство, низкая взаимозаменяемость руководителей – «незаменимость» каждого, никто не возьмёт на себя ответственность принять решение за другого. При этом уровень ответственности за принятые решения и их исполнение невысок – он размывается большим их количеством и низким качеством, а оперативность управления не выдерживает никакой критики. Коммуникации между подразделениями имеют в основном вербальный характер, уровень информированности сотрудников находится в тех пределах, какие необходимы для исполнения определённой работы. Данные факторы, несомненно, отразились на экономическом положении предприятия.

Модель менеджмента предприятия скорее ближе к американской – формализованная структура, индивидуальность принятия решений и т.д. Вместе с тем, уровень оплаты труда не поставлен в прямую зависимость от его результатов, что, видимо, и определяет низкий уровень ответственности. Однако в последние годы на предприятии стали создаваться структурные подразделения под конкретных заинтересованных менеджеров, определяющих самостоятельно направление и цели деятельности, степень обособленности от центрального аппарата управления, вид финансового взаимодействия в рамках действующего законодательства.

Структура управления достаточно типична для предприятий ВПК:

Предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Главный инженер – заместитель директора по общим вопросам руководит работой технических служб предприятия, отвечает за содержание зданий и сооружений, территории предприятия и социального сектора. Ему подчиняются отделы:

- Главного механика;

- Главного энергетика;

* Службы охраны труда;
* ВОХР;
* Отдел кадров;

- ряд обособленных структурных подразделений, ведущих обособленную хозяйственную деятельность, таких, как АТС, ювелирный цех, гостиница и т.д.

Отдел Главного механика вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает контроль за работой и наладку технологического оборудования, проводить все виды ремонта технологического оборудования, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования.

Отдел Главного энергетика вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплом, водой, и другим. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию энергетического хозяйства предприятия, проводит нормирование расходов электроэнергии, тепла, топлива, и др., а также мероприятия по их экономии, использование вторичных энергоресурсов, разрабатывает технические и организационные мероприятия по повышению надежности и увеличения срока службы энергетического оборудования, проводит работы по оптимизации режимов использования энергетического оборудования в производственных цехах, проводит инструктаж и обучение персонала.

Заместитель директора по экономике занимается всеми финансовыми вопросами предприятия, замещая и представляя директора при распределении расходов предприятия, отвечает за доходы и уплату налогов и иных платежей. В его подчинении находятся:

* Планово-экономический отдел;
* Бухгалтерия предприятия, состоящая из финансовой, расчётной и производственной групп;
* Коммерческий отдел (отдел сбыта);
* Структурные подразделения, ведущие обособленную хозяйственную деятельность.

Планово-экономический отдел разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия и отдельных цехов, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутризаводское и внутрицеховое планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов, цехов и заводов, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Коммерческий отдел занимается реализацией продукции предприятия, маркетинговыми исследованиями, рекламной деятельностью и т.д.

Отдел организации труда и заработной платы разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные, и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляет контроль за их выполнением, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы, разрабатывает положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организует и участвует в разработке вопросов научной организации труда, содействует движению за коллективную гарантию трудовой и общественной дисциплины.

Заместитель директора по производству руководит материально-техническим снабжением предприятия, технологического отдела, ОТК и др.

Заместитель директора по НИОКР руководит структурными подразделениями научной направленности, в его ведении находится разработка новых изделий и доработка имеющихся, он осуществляет связи с другими научными организациями и заказчиками научно-исследовательских разработок.

Управление структурными подразделениями осуществляется в зависимости от направления их деятельности и имеет различные черты: от бюрократическо-авторитаристского управления в производственных подразделениях, до элементов органического в творческих подразделениях и подразделениях розничной торговли.

По отношению к профессионализму управленческого персонала следует отметить его высокий уровень на верхнем уровне «административной пирамиды» и резкое его снижение на низовых уровнях, что напрямую связано с уровнем оплаты труда.

Техника управления предприятия характеризуется с одной стороны выверенностью и проработанностью документооборота, достаточным количеством производственных и административных помещений. С другой стороны документооборот явно не отвечает требованиям современной действительности, компьютеризация и информатизация управления находится в зачаточном состоянии, что в первую очередь связано с экономическими проблемами предприятия.

Общим выводом в данном случае является то, что система управления предприятия нуждается в глубоком анализе и исправлении проявившихся в результате реформирования перекосов, необходим поиск определённого организационного вектора управления на основе передовых технологий управления и теоретических разработок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заключение по данной работе хотелось бы сделать словами статьи (2):

«Управление - это организация, анализ, контроль. Управление - один из главных моментов предпринимательской деятельности, важнейший фактор ее успеха. Управление — это тяжелая работа, но это и искусство, это и наука.

Наш совет предпринимателю - будьте умным, знающим и умелым управляющим, а если не можете - наймите умного, знающего и умеющего менеджера. В любом случае - будьте благоразумным, чтобы соответствовать системе цивилизованного управления».

Табл. 1. Японская и американская модели менеджмента.

|  |  |
| --- | --- |
| Япония | США |
| Должность создаётся в соответствии с личными качествами определённого человека.Неформальные контакты и структура в организации.Управление ориентированно на группу. Организация как семья. Воздействие на отдельного человека через группу.Коллегиальное принятие решений, коллективная ответственность.На первом месте – принципы компромиссности и гармонии. Ориентация на предотвращение конфликтов.Долгосрочный найм на работу.Оплата в соответствии со стажем, семейным положением. Предусмотрена процедура ротации. | Проектируется структура предприятия, создаётся должность и на неё подыскивается соответствующий человек.Структура организации и отношения строго формальны.Управление ориентированно на конкретного человека.Индивидуальное принятие решений, индивидуальная ответственность.Организационные конфликты – норма, ведущая к развитию организации. Задача менеджеров – разрешать конфликты.Краткосрочный найм.Оплата труда и карьера основывается на индивидуальных результатах деятельности. |

Список использованной литературы.

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования»// Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1993
2. Немкович Е.Г., Курило А.Г. «Менеджмент малого и среднего бизнеса» // http://kicbi.karelia.ru/smb/edu/courses/meneg\_smb
3. Под редакцией Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. «Менеджмент организации»// Учебное пособие. - М.: Инфа-М, 1995
4. Смирнов Э.А. «Основы Теории организации» // ЮНИТИ, 1998
5. Устав ГУП «ФНПЦ «НИИПХ»