

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ

УДК 005.5

Б.А. Нефёдов, доктор техн. наук

Московский государственный агроинженерный университет имени В.П. Горячкина

ТРЕБОВАНИЯ И ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из ключевых понятий менеджмента является структура управления организацией. Она тесно связана с целями, функциями, процессом управления, работой управленческого персонала и распределением между менеджерами полномочий.

Структуре управления уделяется недостаточно внимания при анализе работы предприятия, в учебном процессе при выполнении дипломных проектов по тематике повышения эффективности работы предприятий [1].

Без анализа правильно спроектированной структуры управления нельзя оценивать, проектировать и ответить на следующие вопросы:

- иерархия и количество уровней управления организацией, а также обладает ли руководитель достаточными полномочиями для принятия управленческого решения;
- каков объем управления и пространство контроля, т. е. сколько сотрудников организации должно находиться в непосредственном подчинении руководителя;
- эффективны ли существующие коммуникации между руководителями и подчиненными.

Ответы на эти и другие вопросы, связанные с структурой управления, во многом определяются требованиями и принципами проектирования. Сформулируем их.

Структура управления — это состав управленческих подразделений и их взаимосвязи, напри-

мер, планово-производственный отдел, бухгалтерия, которые выполняют определенные комплексы мероприятий по управлению производством (рисунок).

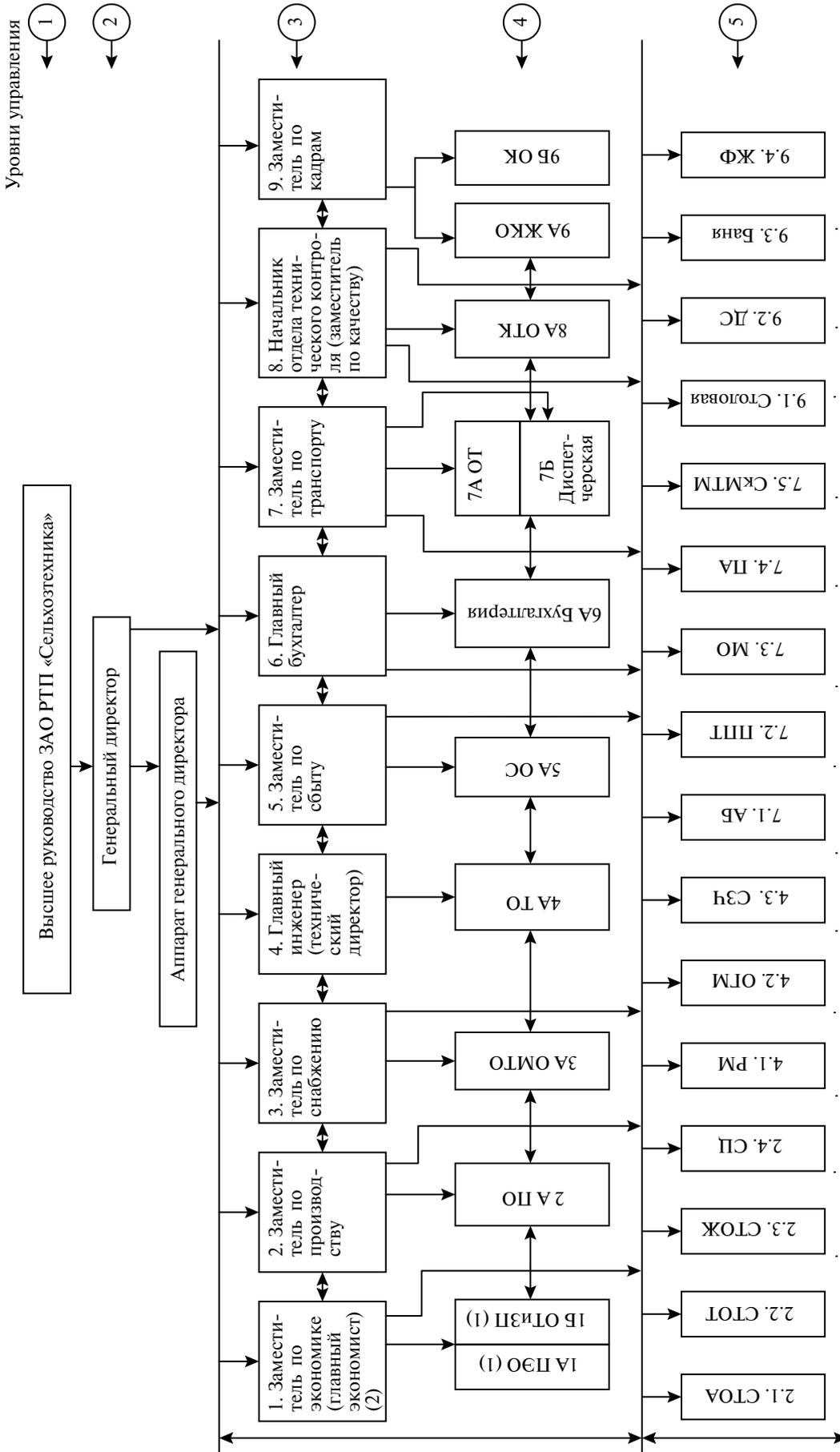
Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи — это связи подчинения и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления.

Чтобы эффективно управлять, структура аппарата управления должна отвечать следующим требованиям [2]:

1) оперативность — управляющее решение должно достигнуть управляемого объекта раньше, чем наступит очередное изменение состояния производства. В противном случае решение окажется ненужным;

2) надежность — структура аппарата управления должна обеспечивать абсолютную достоверность и бесперебойность передачи информации. Она должна быть настолько подвижной, чтобы могла быстро перестроиться в соответствии с этими изменениями в производстве;



Общая структура управления типового ЗАО РТП «Сельхозтехника»:

1А ПЭО — планово-экономический отдел; 1Б ОТ и ЗП — отдел труда и зарплаты; 2А ПО — плановый отдел; 3А ОМТО — отдел материально-технического обеспечения; 4А ТО — технический отдел; 5А ОС — отдел снабжения; 7А ОТ — отдел транспорта; 8А ОТК — отдел технического контроля; 9А ЖКО — жилищно-коммунальный отдел; 9Б ОК — отдел кадров; 2.1. СТОА — станция технического обслуживания автомобилей; 2.2. СТОТ — станция технического обслуживания тракторов; 2.3. СТОЖ — станция технического обслуживания животноводства; 2.4. СЦ — стройцех; 4.1. РМ — ремонтная мастерская; 4.2. ОГМ — отдел главного механика; 4.3. СЗЧ — склад запасных частей; 7.1. АБ — автобаза; 7.2. ППТ — пункт проката техники; 7.3. МО — механизированный отряд; 7.4. ПА — профилакторий для автомобилей; 7.5. СК ТСМ — склад топливно-смазочных материалов; 9.2. ДС — диспетчерская служба; 9.4. ЖФ — жилой фонд

3) оптимальность — в каждой управляющей системе должно быть небольшое количество звеньев по горизонтали и ступеней по вертикали, обеспечивающих наилучшую эффективность управления;

4) экономичность — когда наибольший эффект достигается при наименьших затратах на содержание ее аппарата.

На организационную структуру управления оказывают воздействие цели, принципы, методы и функции управления. Рассмотрим их.

Цель требует выделения подразделений, отвечающих за ее выполнение.

К принципам проектирования относятся:

- единство распорядительства, исключающее двойственность подчинения и противоречивость указаний;
- точные границы между линейным и функциональным руководством. Линейная организация осуществляет руководство проектом, а функциональная — оказывает всевозможную помощь в этом, снабжает необходимой информацией, дает рекомендации;
- управляемость, согласно которой необходимо определить, каким количеством подчиненных может руководить один человек, т. е. какова норма управляемости для данного руководителя. Она зависит от количества связей между руководителями и подчиненными и между самими подчиненными;
- минимизация ступеней управления (уровней управления): чем меньше ступеней в структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься меры на случай любых осложнений;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации функций. При децентрализации руководства повышается активность низовых звеньев управления. При централизации создаются условия для эффективного применения современных средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, однако при этом снижаются оперативность принятия решений, активность и ответственность нижестоящих звеньев управления.

Принципы и методы требуют создания или расширения структурных подразделений. Например, принцип коллегиальности реализуется посредством функционирующего при директоре технического совета, в задачи которого входит обсуждение проблемных вопросов, выработка вариантов решения. Усиление социально-психологических методов управления требовало создания специальных служб. Но самое большое влияние на структуру управления оказывают функции управления, их состав, содержание, необходимые для достижения цели, должны предшествовать построению аппарата управления. Следует придерживаться принципа «первичность функции и вторичность органа управления».

Сформировать структуру — значит закрепить конкретные функции за подразделениями аппарата управления. Если развиваются функции, это влечет за собой развитие структуры управления.

Научно-технический прогресс приводит к появлению новых функций и отмиранию действующих. В связи с этим формирование структуры аппарата управления должно базироваться на глубоком анализе системы функций.

Создаются более совершенные органы управления, между которыми распределяются функции: на верхних уровнях управления — функции перспективного планирования и прогнозирования, а в низовых звеньях — оперативного и текущего планирования.

Структура управления изменяется с развитием производительных сил и производственных отношений, а также с увеличением познавательного уровня закономерности этих отношений.

Решение об организационной структуре управления принимается руководством высшего звена, а проектирование структуры базируется на стратегических планах организации. Организационное проектирование включает следующие этапы:

1. Деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности.
2. Установление соотношения полномочий различных должностей.
3. Определение должностных обязанностей.

Процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами, называется департаментализацией. При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали и вертикали. Другими словами, какие задачи должна решать каждая структурная единица и в каком элементе иерархической структуры должны приниматься важнейшие решения.

Организации, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий для принятия решений, — централизованные, а организации, в которых полномочие распределено по нижестоящим уровням управления, — децентрализованные. Управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь по сравнению с другими организациями в зависимости от степени делегирования полномочий.

Список литературы

1. Анализ хозяйственной деятельности / Под ред. В.И. Бариленко. — М: Эксмо, 2010. — 346 с.
2. Основы управления: учеб. пособие / Под ред. А.В. Судина. — М: Университет. Книжный дом, 2008. — 368 с.