

Построение организации

Существуют три главных этапа в построении любой организации:

1. определение характера выполняемой работы;
2. распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
3. классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

Определение характера выполняемой работы. Для выполнения этой задачи данную стадию создания организации полезно также разбить на подпункты, предусматривающие определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не опустить важную составляющую часть работы).

Автор известных книг по вопросам предпринимательства профессор Друкер выделяет три этапа и направления анализа, который необходимо провести на рассматриваемом нами этапе построения организации. Они включают анализ:

- ✓ деятельности, определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;
- ✓ решений, какого вида решения будут приниматься и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;
- ✓ отношений, то есть определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер;
- ✓ лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать;
- ✓ влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

Распределение работ между отдельными элементами менеджмента. Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда и т. п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

Классификация элементов менеджмента, построение логических групп. В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей). Этот способ известен как "принцип ориентации".

Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела (подразделения).

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Место и роль подразделений в организационной структуре

Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу признаков.

Во-первых, **по принципу деления на равные по размеру группы**. Этот метод применяется, когда профессиональные работники одинаковы, а для достижения какой-либо цели необходимо определенное число людей.

Во-вторых, **по функциональному признаку**. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д. Их число зависит от потребностей самой организации.

В-третьих, **по территориальному признаку**. Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на территории разных районов. Все виды операций компании на данной территории могут быть поручены региональному управляющему по сбыту.

В-четвертых, **на основе выпускаемой продукции**. Этот способ в настоящее время получает все большее распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции, где другой метод привел бы лишь к усложнению структуры организации.

В-пятых, **на основе интересов потребителя**. В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

В крупных по масштабам деятельности компаниях используются все или некоторые из вышеприведенных способов.

При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы:

- ✓ **стратификация**, то есть сколько может потребоваться уровней управления;
- ✓ **формализация**, то есть насколько формальным должно быть взаимодействие.
Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;
- ✓ **централизация**, то есть иерархия доведения принятых решений, все ли вопросы должно решать высшее руководство;

- ✓ **сложность организационной структуры**, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Определение обязанностей и полномочий. Схемы организации

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношения. Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации.

Каждый сотрудник компании должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

Организационные схемы, таблицы. При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то причина может заключаться в том, что сама организация дефектна, то есть с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений стали искаженными.

Позитивная сторона использования схематичных построений. На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование само по себе принесет большую пользу, поскольку она обнаруживает слабые места, накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса и т.п.

Схема позволяет выделить линии взаимозависимости и отношения внутри организации.

Как источник получения информации схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием (в частности, вновь принятых на работу), а также в качестве дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций. Ею можно воспользоваться в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры организации.

Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с происшедшими в рамках организации изменениями. Для этой цели структурная схема организации может быть помещена на доске объявлений.

Недостатки использования схематичных построений. Это, во-первых, статичность.

Схема строения организации быстро устаревает. Она отражает организацию в определенный момент времени, в этом смысле она статична. Но так как бизнес динамичен, то, несмотря на то, что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений (например, кадровых), что, естественно, требует внесения определенных замен и дополнений.

Во-вторых, в схеме не отражаются неформальные отношения, что снижает ее практическую значимость.

Схемы могут привести к бюрократизму. Они по существу негибки и отражают устойчивые каналы взаимоотношений, но не указывают наиболее рациональных, коротких связей, которые весьма часто возникают в процессе деятельности организации.

Наконец, нередко возникают трудности в представлении об уровнях значимости.

Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус. Поэтому иногда довольно сложно с требуемой точностью обозначить реальные отношения, разную значимость должностей и положений.

Руководство (справочник) по организационному построению предприятия. Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием (часто в форме описания производственных обязанностей, взаимоотношений, полномочий, соответствующих принципов и практики.

Распределение обязанностей означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Здесь же содержится описание выполняемых функций. В документе "Распределение обязанностей" должны содержаться следующие положения: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств).

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Типы организационных структур

До сих пор мы рассматривали организацию с функциональной точки зрения. Однако анализ

взаимоотношений между различными должностями, постами показывает, что существует целый ряд типов организационных структур, среди которых построение по принципу отделов (подразделений) является наиболее простым.

Сейчас же к вопросу об организации мы подойдем с точки зрения распределения полномочий, производственных обязанностей.

В связи с этим организации можно классифицировать по таким типам построения управления:

- ✓ с линейной организацией управления;
- ✓ с линейным и функциональным управлением;
- ✓ с матричной системой управления;
- ✓ с использованием комитетов (комиссий).

Линейная организация управления. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Все полномочия - прямые (линейные) - идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации - ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании. возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

В числе недостатков линейного построения организации - негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации. Утрата (отставка, смерть) руководителя может привести к более серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры. Метод управления может быть бюрократическим, диктаторским, что уменьшает потенциальные возможности и сдерживает инициативу молодых руководителей; руководящие лица могут быть перегружены обязанностями, ответственностью, что может привести к стрессу и плохому управлению.

Линейное и функциональное построение организации. Это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами.



Среди недостатков линейного и функционального построения - разногласия между линейными и функциональными служащими. Линейные служащие часто противодействуют работе функциональных экспертов; возникающие разногласия могут выразиться в неправильном толковании полученной от экспертов информации, которая передается линейными служащими непосредственным исполнителям.

Матричная система построения организации. Такая схема распределения полномочий предназначена для объединения в группу специалистов компании с целью работы над специальным проектом.

Построение организации с использованием комиссий. Управленческому аппарату оказывается поддержка со стороны постоянных комиссий, что имеет место сегодня в системе больничного обслуживания. Очень часто комиссия имеет нижестоящую линейную организацию, через которую и осуществляется управление.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Взаимоотношения членов организации

Существование столь большого разнообразия типов построения организации безусловно ведет к установлению разных видов взаимоотношений между членами организации, занимающими различные посты и должности. Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления. Они включают следующие варианты:

- ✓ линейные отношения;
- ✓ функциональные отношения;

- ✓ отношения управленческого аппарата;
- ✓ латеральные отношения.

Линейные отношения - это отношения между руководителем и его подчиненными.

Например, начальник цеха - мастер, главный бухгалтер - бухгалтер-калькулятор.

Функциональные отношения - это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации. Обычно такая производственная миссия имеет рекомендательный характер. Например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу, обучения и социального обеспечения работников. Бухгалтер может иметь функциональные отношения с заведующим отделом сбыта по вопросам финансирования продаж, рекламы и т. п. Причем и сам функциональный руководитель находится в рамках своей линейной организации, например начальник отдела кадров по отношению к сотрудникам своего отдела.

Отношения управленческого аппарата. Данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов. Например, помощник начальника управления вступает в отношения с линейными руководителями как бы от имени и по поручению начальника управления, выражая волю и желание последнего. В этом случае помощник осуществляет полномочия, которыми обладает начальник управления. Не располагая лично полномочиями, помощник не принимает решения, но его обязанность состоит в предоставлении рекомендаций своему непосредственному руководителю по тем или иным производственным, коммерческим и другим вопросам, связанным с предпринимательством.

Преимущество: это хороший метод обучения и подготовки будущих руководителей, экономия рабочего времени для высшего звена руководителей, освобождение от ежедневной чисто административной работы.

Недостатки обычно проявляются в том, что помощники руководителей часто превышают свои полномочия, неофициально приобретая дополнительные власть и влияние; руководители, ответственные за решение кадровых вопросов, могут пытаться оказывать влияние на линейных руководителей.

Латеральные отношения могут быть двух категорий. Во-первых, коллегиальные - это отношения между служащими (работниками) одного отдела, подчиненными одному начальнику. Во-вторых, параллельные - это отношения, которые вызваны необходимостью обмена информацией, идеями и мнениями между служащими (работниками), занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных отделах и подразделениях.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Принципы создания хорошей организации

Ниже приведены принципы, которые были сформулированы А. Файолем.

Единство управления.

Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий нести полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен один человек.

Скалярный метод передачи полномочий.

Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.

Единство подчинения.

У любого служащего (работника) может быть только один руководитель.

Принцип соответствия.

Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.

Масштабы управления.

Число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств, от характера выполняемой работы.

Коммуникации, система связи.

Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.

Принцип ориентирования.

Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

Принцип избирательности.

Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, то есть либо благоприятной, либо неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом можно будет отсеять лишнюю, непригодную к использованию информацию.

Дифференциация работы.

Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании организации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.

Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация.

Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

Контроль за осуществлением операции.

Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу должен поощряться.

Планирование

должно всегда предшествовать выполнению работы.

Гибкость.

Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует всестороннего исследования.

Доступность всех уровней организации.

Любой сотрудник (работник) организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Масштабы управления

Среди изложенных выше принципов Файоля, касающихся построения организации, есть ссылка на необходимость установления соответствующих масштабов управления, что является весьма важным элементом всей концепции. Как Файоль, так и известный английский консультант по вопросам менеджмента Урвик высказываются в пользу строгого ограничения верхнего предела числа подчиненных одному руководителю. Урвик считает, что идеальное число подчиненных для руководителя любого масштаба - четыре. Однако имеется много факторов, таких как сложность, характер осуществляемых операций, которые

вызывают необходимость иметь больше, чем четыре человека в своем подчинении.

Не существует указаний относительно числа лиц, которыми менеджер сможет наиболее эффективно руководить. Но в каждом конкретном случае их число ограничено. Этот лимит и определяет границы данной организации, правильного сочетания делегирования полномочий, децентрализации. Идеальное число подчиненных, как считается, составляет от 3 до 30, в зависимости от обстоятельств. Согласно последним теориям, точное число находящихся в подчинении руководителя определяется после исследования всех факторов производства.

Определение масштабов управления. При определении масштабов управления следует учитывать несколько факторов, имеющих существенное значение. Помимо степени сложности, характера выполняемой работы необходимо учитывать субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем: делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи; составления ясного и краткого плана, разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными соответствующего плана, графика.

Важность установления масштабов управления. Огромное значение имеет правильное установление пределов распространения полномочий.

Следует учитывать, что в случае необоснованно увеличенных масштабов управления теряется личный контакт между менеджером и подчиненными, менеджер может потерять управление группой, возможно появление подгрупп (с неофициальным руководителем), возникают трудности в проверке результатов деятельности группы, снижается качество профессионального обучения работников, а также ослабляется контроль за выполнением порученных им заданий, что отрицательно сказывается на их моральном состоянии и результатах труда.

С другой стороны, в случае необоснованно сокращенных масштабов управления возникает слишком много уровней управления, возрастают административные затраты (прежде всего в форме выплат жалованья управленческому аппарату), больше времени отводится на принятие решений в связи с необходимостью прохождения всех звеньев управления, возрастает степень контроля, что может привести к снижению инициативы и творческой активности, неблагоприятно сказаться на моральном состоянии.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Передача полномочий, централизация и децентрализация

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации.

Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей.

Делегирование полномочий. Главная цель делегирования полномочий - сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

Методы передачи полномочий. Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Методы могут быть общими или специальными. Вместе с тем полномочия не должны быть ни слишком узкими, ни слишком широкими.

Принципы передачи полномочий. Здесь наиболее важными требованиями являются следующие:

- ✓ передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом (что должно быть согласовано). Подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- ✓ передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- ✓ каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
- ✓ передаются лишь полномочия. Старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

Искусство передачи полномочий зависит в основном от причин субъективного характера и включает в себя следующее: восприимчивость к новым идеям; готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления; готовность доверять низшему звену управления; стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).

Факторы, влияющие на уровень децентрализации. Среди них можно выделить

следующие:

- ✓ величина затрат (что может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства);
- ✓ степень унификации. Желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации;
- ✓ размеры предприятия. На крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать. Там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;
- ✓ философия менеджмента. Руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, где все решения принимаются высшим руководством, или децентрализованную систему, где руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий;
- ✓ наличие подходящего руководителя. При отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления;
- ✓ использование приемов контроля. Чем выше возможности контролирования, тем большей степени децентрализации можно достичь;
- ✓ характер деятельности организации. Если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то потребуются и большая степень децентрализации;
- ✓ влияние внешней среды. Имеются в виду, например, политика правительства в области ценообразования, доходов или какие-либо ограничения на использование рабочей силы. Эти причины могут уменьшить степень децентрализации управления организацией, но их четкое формулирование может содействовать решению проблемы.

Преимущества централизованного управления. Здесь следует назвать:

- ✓ лучший контроль за деятельностью предприятия;
- ✓ возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;
- ✓ устранение возможного дублирования тех или иных мероприятий, усилий;
- ✓ более эффективное использование кадров, оборудования, производственных площадей. Централизация управления может, например, сделать целесообразным приобретение компьютерной техники и другого дорогостоящего, но эффективного оборудования.

Недостатки централизованного управления. К ним относятся следующие:

- ✓ рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение документации, досье;
- ✓ задержки в принятии решений, в особенности на рабочем месте;
- ✓ решения принимаются теми, кто незнаком с реальной ситуацией на производстве.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Координация деятельности

Недостаточно построить надлежащую структуру организации, необходимо скоординировать работу всех ее элементов.

Координация деятельности организации означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достичь поставленной цели.

Распределение обязанностей (ответственности). В небольших организациях, где все служащие (работники) знают друг друга, легко создается рабочий коллектив, и добиться координации их работы не представляется сложной проблемой. Но в крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение требуемого уровня координации потребует от высшей администрации определенных усилий.

Отметим некоторые проблемы, которые могут возникнуть при координации деятельности на уровне отдела (подразделения):

Во-первых, возможность появления противоречий при выполнении различных производственных функций, в частности в отношении объема необходимых для производства запасов (сырья, готовой продукции и т. д.). Задача контрольных органов состоит в оптимизации количества запасов. Менеджер по производству стремится иметь как можно больший запас материалов и сырья, чтобы обеспечить непрерывность производственного цикла. Заведующий отделом сбыта предпочитает располагать значительным объемом готовой продукции, чтобы своевременно отвечать на запросы покупателей. Заведующий отделом снабжения пользуется предоставляемыми скидками при закупках больших партий сырья и материалов. Бухгалтеру выгодно, чтобы капитал и фонды не бездействовали и быстрее включались в производственный процесс.

Во-вторых, ущемляются долгосрочные перспективные интересы организации за счет получения отделом кратковременных выгод.

В-третьих, проблемы возникают в результате наличия слишком большого числа снабженческих отделов или отделов по сбыту готовой продукции (например, в случае, если

такие отделы имеются в каждом управлении крупной организации).

В-четвертых, имеются проблемы внутренних цен, когда каждое подразделение определяет собственную цену производства, чтобы оценить эффективность своей деятельности.

В-пятых, существует опасность размежевания определенных видов деятельности, которые должны быть тесно взаимосвязаны. Например, функции отдела сбыта продукции тесно переплетаются с задачами отдела по исследованию рынков.

Индивидуальный труд и задачи организации. Наиболее эффективна координация в тех случаях, когда работник видит вклад собственного труда в достижение целей организации. Поэтому очень важно, чтобы каждый сотрудник предприятия был осведомлен о генеральной линии развития организации, ее задачах и целях.

Координация деятельности и средства связи. Проблемы развития достаточно эффективной координации деятельности всех подразделений организации имеют непосредственное отношение к уровню развития связи, необходимости поддержания постоянного информационного обмена.

Когда руководитель производства передает указания или иную информацию через средства связи, он должен быть уверен, что его сообщение будет правильно понято и своевременно получено. Важным является и обратный процесс передачи информации - от подчиненного к руководителю. На этом этапе бывают сбои, низшее звено не всегда знает, какая информация нужна руководству для принятия тех или иных решений. В этом заключается серьезная проблема, так как источником информации для решений на самом высоком уровне являются низшие звенья организации.

Координация деятельности с помощью комиссий. Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций предпринимательства, объединения работающих в разных подразделениях. Здесь происходит полезный обмен мнениями, лучше понимаются проблемы, принимаются решения, касающиеся нескольких отделов. Каждый может высказать свое мнение по принимаемому решению, но никто не может принять его самостоятельно, не учитывая соображений своих коллег.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Место и роль органов управления в структуре предприятия

Комиссии

Комиссии выполняют широкий спектр работ с различной степенью ответственности. С точки зрения их места в структуре организации они могут быть линейными и функциональными, официальными и неофициальными. В целом комиссия

представляет собой группу лиц, на которых возложено решение специальной задачи.

Причины создания комиссий. Создание их обусловлено обычно рядом причин. Во-первых, это необходимость иметь такое структурное подразделение, где можно было бы высказать идеи, обменяться опытом, выработать коллективные рекомендации.

Во-вторых, комиссии создаются с целью обеспечения представительства заинтересованных групп. Это позволяет выявить более взвешенную, сбалансированную точку зрения, которая основывается на широких знаниях и опыте. В свою очередь, группы, предлагающие свою точку зрения на развитие событий, проявляют повышенное чувство ответственности к окончательно принятым решениям.

В-третьих, в качестве средства распределения информации. Все участники комиссии получают новую информацию одновременно, что позволяет экономить рабочее время руководителя. К тому же это содействует повышению уровня координации деятельности организации в целом.

В-четвертых, для консолидации полномочий, то есть здесь можно напрямую, минуя инстанции, выйти на требуемый уровень административной власти (вопросы финансов и др.).

Наконец, возникает возможность использования комиссий в качестве средства повышения профессиональной подготовки, развития соответствующих навыков руководителя.

Возможные недостатки в работе комиссий. Среди них выделим следующие:

- ✓ сравнительно медленный процесс принятия решений; - участники комиссии, обладающие повышенным темпераментом, могут занять доминирующее положение, подавляя потенциальные возможности других;
- ✓ в результате разногласий участников комиссии могут принимать компромиссные решения (не всегда самые эффективные);
- ✓ комиссии уменьшают полномочия линейных руководителей.

Совет директоров (Правление)

Совет директоров (Правление) - это группа лиц, которые играют основную роль в деятельности организации. Ниже рассматриваются задачи Совета директоров, функции президента и секретаря.

Совет директоров разрабатывает проводимую руководством компании политику и представляет собой высшее звено управления. В соответствии с требованиями закона члены Совета директоров принимают на себя определенные обязанности, среди которых - обеспечение надлежащего использования активов предприятия, недопущение

функциям "доверенного лица", поскольку компания как бы поручает им вести дело с доброй волей и на благо компании.

Совет директоров выполняет целый ряд следующих функций, предусмотримых в Уставе. Назовем основные из них:

- ✓ попечительство над инвестированным капиталом. Это означает, что Совет директоров обязан проявлять заботу о капитале инвесторов, обеспечивать его сохранность и получение разумной доли дохода на этот капитал;
- ✓ осуществление постановки задач (разработка предпринимательской стратегии);
- ✓ формирование отраслевой политики компании (производство, маркетинг, кадры, финансы и др.);
- ✓ обеспечение соблюдения меморандума об учреждении компании и устава компании;
- ✓ разработка организационной структуры компании согласно ее задачам и целям;
- ✓ назначение должностных лиц компании, определение их обязанностей и полномочий;
- ✓ постоянное наблюдение за реализацией намеченной политики, развитием компании, в случае необходимости - осуществление корректирующих мероприятий;
- ✓ контроль за всей деятельностью компании;
- ✓ отмена неоправданных расходов и разрешение на существенный отход от запланированной деятельности (например, в случае поступления крупного зарубежного заказа на продукцию);
- ✓ санкционирование распределения прибыли.

Директора.

В качестве директоров могут выступать работники компании и приглашаемые со стороны. Позитивные и негативные моменты этих вариантов изложены ниже.

Директор-распорядитель является высшей исполнительной властью в компании, играет основную роль в управлении ее текущей деятельностью. В связи с этим он выполняет следующие обязанности:

- ✓ председательствует на заседаниях Правления, если он является также председателем;
- ✓ следит, управляет и координирует текущую деятельность предприятия;
- ✓ лично принимает решения по срочным, не терпящим отлагательства вопросам;
- ✓ занимается детальными вопросами финансового планирования, вносит соответствующие рекомендации в Правление;

- ✓ лично вступает в отношения с основными контрагентами - покупателями и поставщиками, часто лично ведет переговоры с руководителями профсоюзов;
- ✓ осуществляет и контролирует практическое воплощение и жизнь разработанной Правлением политики;
- ✓ назначает и представляет к назначению перед Правлением высших должностных лиц;
- ✓ поддерживает высокое моральное состояние служащих компании, содействует установлению хорошей репутации компании, устойчивой клиентуры, ее деловых связей.

Секретарь компании располагает определенными полномочиями и соответствии с законом, но иногда его круг обязанностей несколько шире. Секретарь компании не является директором. Он выполняет функции секретаря перед Правлением и в связи с этим является должностным лицом Совета директоров. В его основные обязанности входят: обеспечение выполнения компанией предусмотренных законом и ее уставом требований; ведение отчетных документов (например, регистра участников компании); подготовка периодических отчетов (таких, как ежегодные бюджетные отчеты) и специальных отчетов (об изменении в составе Совета директоров); обеспечение соблюдения меморандума, устава компании; подготовка заседаний и собраний (Совета директоров, акционеров), в том числе составление повестки дня, ведение протоколов.

В ряде случаев секретарю компании делегируется ответственность за общее управление делами компании.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Контроль

Завершающая стадия менеджмента заключается в организации и осуществлении контроля. Анализ ситуации, постановка задач, разработка стратегии и организация деятельности имеют **общую цель - контроль за ведением бизнеса**. Однако в этом смысле контроль имеет специфическое значение и выражается в постановке целей (стандартов, норм), сравнении полученных результатов с целевыми, определении отклонений от требуемых показателей, выяснении причин этих отклонений, принятии необходимых мер по исправлению ситуации.