

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

<http://edoc.bseu.by>

И.К. Божко

Институт управления и предпринимательства

В широком смысле задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. “Наилучшая” структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Здесь хочется вспомнить знаменитый принцип Чандлера: “Стратегия определяет структуру”. Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах. Рассмотрим этапы организационного проектирования. Согласно классической теории организации, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи, - а потом установить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. Осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решить, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штатными.

2. Установить соотношения полномочий различных должностей. Произвести дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определить должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручить их выполнение конкретным лицам.

Важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная

структура - это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. Поэтому, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т.к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен.

Вместе с тем, проектируя новую оргструктуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявленных к оргструктурам:

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

5. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость структуры управления. Целесообразность функционирования системы управления и ее элементов.

Рассмотрим альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавшие себя к настоящему моменту. Поэтому начнем с бюрократической структуры управления – первой разработанной моделью оргструктуры, остающейся еще пока ее основной и доминирующей формой.

Бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

В последние годы бюрократические оргструктуры подвергались сильной критике за их неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников.

С начала 60-х годов многие организации стали внедрять новые, более гибкие типы оргструктур, которые по сравнению с бюрократией были лучше

приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Еще одно название этих более гибких систем – органические структуры, что связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы.

Новые органические типы оргструктур нельзя в любой ситуации считать более эффективными, чем механистические (бюрократические).

Адаптивные структуры больше подходят для фирм, действующих в быстро меняющейся обстановке. Механистические структуры наоборот – подходят больше для организаций, действующих в условиях, которые меняются довольно медленно.

Зависимость между типом структуры и темпами изменения внешней среды показана на рисунке 1.

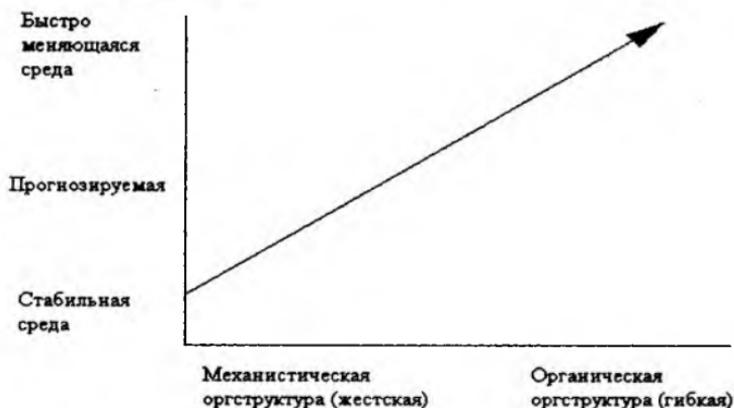


Рис. 1. Зависимость структуры организации от темпа изменения окружающей среды.

Можно выделять и другие типы оргструктур, но особый интерес в современных условиях представляют “новые” организационные структуры. К ним относят организации такого рода: эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок, организации предпринимательского типа. Их появление было связано с существенным сближени-

ем производителя и потребителя, с резким ростом их взаимодействия на рынке. Конкретный рынок в дополнение к конкретному потребителю, стал во многом определять структуру организации.

Завершающим этапом (проектирования) организационной структуры является оценка эффективности оргструктур.

Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель оргструктуры ($K_{э.ф.у.}$):*

$$K_{э.ф.у.} = 1 - \frac{З \cdot У}{ФВ \cdot ФО}$$

где: $K_{э.ф.у.}$ – коэффициент эффективности управления;

$З$ – затраты на управление, приходящиеся на 1 работника управления;

$У$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

$ФВ$ – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на 1 работающего);

$ФО$ – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Выбор типа оргструктур зависит от многих факторов (размера организации, темпов изменений в окружающей среде, выбранной стратегии и т.д.), но независимо от этого выбранная оргструктура должна постоянно совершенствоваться, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

Литература

1. Беляцкий Н.П., Брасс А.А., Дорошек Л.В. и др. Основы менеджмента: Практикум. Мн.: БГЭУ, 1999. – 54 с.
2. Весник В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов ВУЗов. – М.: Общество “Знание” России., 1996. – 472 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Мн.: НПЖ “ФУА”, 1997. – 284 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 704 с.