Семинар 3 на тему«Организация функциональной подготовки в компании»

**Условия установления приоритетов структуры и функций**

**управления**

В любой компании существуют три главных элемента, определяющих направление е деятельности: миссия, функции и структура управления. Среди них всегда приоритет отдается миссии компании. Функции и структура управления формируются для реализации миссии. Они более изменяемы, чем миссия.

Функции и структура управления компанией находятся в неразрывном единстве. Учредителям или руководителям компании часто приходится выбирать, что первично: функции или структура? Это выбор определяет дальнейшие шаги по созданию, реформированию или реструктуризации компании.

Теория и практика организации выработала следующий подход к такому выбору:

- при создании новой или реструктуризации существующей компании основой являются функции формирования (в т.ч. филиалов, подразделений, должностей, закрепления за ними прав, полномочий и ответственности);

- при совершенствовании или реформировании действующей компании основой является структура, которая определяет диапазон возможного изменения набора функций. При этом организационная структура либо остается неизменной, либо подвергается небольшим изменениям при сохранении ключевых подразделений и должностей (табл. 1).

Таблица 1 - Варианты взаимодействия функций и организационной структуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Состояние компании | Функцииуправления | Организационная структура |
| 1. Создается новаяили реструктуризуетсясуществующая компания | Основа | На базе функций управления |
| 2. Совершенствуется или реформируетсядействующая компания | На базе организационной структуры | Основа |

На практике при создании или реструктуризации компаний в равной мере используются оба варианта. Первый основан на использовании типовых функций и структур аналогичных организаций. Например, если учредитель хочет создать компанию по производству и продаже горячего хлеба, то он может полностью скопировать организационную структуру и набор функций управления действующей аналогичной компании. Второй предусматривает формирование индивидуального набора функций на базе типовых наборов и функций, отражающих новизну в деятельности компании. В ряде случаев использование первого варианта дает хорошие результаты. Однако прошлый опыт, даже замечательный, не всегда соответствует реалиям текущего времени. Механически скопированные структура и функции будут тормозить развитие компании. Фантазии и инновационные идеи, реализованные в новом наборе функций, позволяет сформировать адекватную структуру - в этом и есть идея второго варианта.

Совершенствование или реформирование действующих компаний обычно производится в случаях устойчивого ухудшения основных показателей деятельности компании - снижения прибыли, увеличение социальных напряженностей. Обычно решительные меры по совершенствованию компании принимают сами руководители. Движущим мотивом их новаций является принцип «сразу и все». Первое, что им попадается под руку - это структура управления. Начинают сокращать существующие или вводить новые должности и подразделения. В результате этого нередко наступает функциональный кризис, т.е. некоторые функции исчезают вместе с сокращенными должностями, а некоторые появляются без увязки их с уже существующими. Из лучших побуждений руководители часто сокращают функции, которые стали тормозящими, нейтральными или потенциальными, оставляя активизирующие - это подход на уровне здравого смысла. Для сбалансированной деятельности компании необходимы все группы функций - активизирующие, тормозящие, нейтральные и потенциальные.

Для совершенствования деятельности компаний необходимо:

- на базе миссии компании сформировать набор целей и задач;

- создать группу развития организации;

- составить набор необходимых функций управления и производства;

- проверить набор функций управления по методике функционально-стоимостного анализа;

- распределить этот набор по четырем группам и проанализировать их;

- составить новую функциональную структуру управления;

- сравнить эту структуру с существующей;

- внести коррективы в набор функций;

- согласовать действующую структуру управления организации с новым набором функций и скорректировать этот набор.

**Функциональное содержание системы управления**

В общем виде функция - это совокупность действий (операций), направленных на достижение поставленных задач и подчиненных общей цели управления. Функции, выполняемые в организации, можно разделить на четыре группы: функции управления управленческой деятельностью, функции управления вспомогательной и обслуживающей деятельностью, функции управления производством и сами производственные функции (см. рис. 1).

Функции управления управленческой деятельностью

Функции управления производством

Функции управления

вспомогательной и обслуживающей деятельностью

Производственные функции

Рис. 1 - Функции управления и производства в организации

К **функциям управления управленческой деятельностью**относятся стратегическое управление, управление человеческими ресурсами, формирование системы управления, внешнее представительство и консультационная деятельность. Особое внимание должно уде­ляться стратегическому управлению, которое предопределяет на­бор и пропорции будущих функций управления.

К **функциям управления вспомогательной и обслуживающей дея­тельностью**относятся действия по планированию, прогнозирова­нию, организации, координации, стимулированию и контролю деятельности работников, занятых вспомогательной и обслужива­ющей деятельностью. Например, управление персоналом, иннова­ционной, внешнеэкономической деятельностью, технологической и конструкторской подготовкой производства.

К **функциям управления производством**относят диспетчериза­цию, организацию производства, воспитательную работу

К **производственным функциям**относятся операции технологи­ческого цикла производства продукции, в том числе токарные, фрезерные, контрольные, сборочные и др. Например, производство токарно-винторезных станков или станин для вертикальных сверлильных автоматов.

Функции управления управленческой деятельностью выполня­ют работники, имеющие в своем распоряжении руководителей более низкого звена управления и направляющие их деятельность в соответствии с целями и миссией организации. Функции управ­ления вспомогательной и обслуживающей деятельностью выпол­няют главные инженеры и бухгалтеры, начальники отделов и бюро, заведующие кафедрами и филиалами институтов. Функции управ­ления производством выполняют мастера участков, бригадиры, руководители групп или проектов, другие работники, имеющие в своем подчинении специалистов, непосредственно занятых в про­изводстве и действия которых они направляют своими решения­ми. Производственные функции выполняют рабочие, техники, инженеры, которые непосредственно работают на металлорежу­щих станках, у домны, за рулем автомобиля и т. д.

Функции управления принято разделять на конкретные и об­щие, каждая из которых может быть разделена на ряд процедур, а процедура может включать несколько операций (рис. 2).

Примеры конкретных функций управления: управление капи­тальным строительством, снабжением и сбытом, информацион­ной деятельностью. В перечень общих функций управления обыч­но включаются семь наименований: прогнозирование, планирова­ние, организация, координация, активизация, контроль и информирование. В набор процедур входят: информационная подготов­ка, разработка мероприятий (решений), согласование, принятие лучшего мероприятия к исполнению, утверждение мероприятия, организация выполнения и контроль.

Операции

Процедура 1

Общая

функция 1

**…**

Конкретная

функция

**…**

Общая

функция N

Процедура N

Рис. 2 - Состав управленческих действий

Приоритет конкретной процедуры, входящей в состав функций управления, определяет характер функции и уровень обязательно­сти ее исполнения. Так, функция считается **административной,**если среди процедур, составляющих ее, приоритетной является процедура «Принятие решения» или «Утверждение решения». Функция считается **технологической**при приоритетных процеду­рах «Разработка решения», «Согласование» или «Организация вы­полнения решения». Если в наборе нет приоритетных процедур, то функция считается **патронажной***.* Административные функции формируют линейную часть структуры управления, технологичес­кие — функциональную, а патронажные — штабную. Приоритет общей функции в составе конкретной функции управления прида­ет ей тот же статус. В результате формирования функций выясня­ется и тип организационной структуры управления. Набор опера­ций в составе процедуры не регламентирован.

Каждая функция, процедура и операция характеризуются че­тырьмя главными параметрами: трудоемкостью, сложностью, сто­имостью и совместимостью. Из них: трудоемкость определяется в часах, сложность имеет три уровня: низкий, средний и высокий. Уровень сложности определяется характером выполняемых опера­ций. Так, низкий уровень характеризуется преобладанием техни­ческих операций, средний уровень — преобладанием логических операций, высокий уровень — преобладанием творческой деятель­ности, включающий действия, основанные на принятии нестан­дартных решений.

По критерию типизации целесообразно выделить четыре набо­ра конкретных функций управления (КФУ) для организаций: ба­зовый, отраслевой, групповой и специфический (см. рис. 3).



Рис. 3 - Структура полного набора конкретных функций управления

**Базовый набор** функци**й** включает:

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;

• стратегическое управление;

1. представительную деятельность;
2. консультационную деятельность.

**Отраслевой набор** включает функции, характерные для кон­кретной отрасли народного хозяйства. В перечень отраслевых функ­ций могут включаться и функции, характерные для подотраслей. Например, для промышленности — это подотрасли топливно-энер­гетического и металлургического, машиностроительного, химико-лесного комплекса.

**Групповой набор** состоит из функций, определяемых *правовой.* формой организации (ООО, ОАО, ЗАО и др.) в соответствии с ГК РФ и другими законодательными актами. Например, управление размещением облигаций для обществ с ограниченной ответствен­ностью, управление ценными бумагами и ведение реестра акцио­неров для акционерных обществ.

**Специфический набор** включает функции временного исполне­ния, вызванные каким-либо непредвиденным событием, либо функции постоянного исполнения при устойчивом изменении ус­ловий функционирования компании.

Таким образом, паспорт (стандарт) на КФУ должен включать: наименование набора и название функции, трудоемкость (Тс) и уровень сложности (Сс) функции. Паспорт (стандарт) на общую функцию управления (ОФУ) должен включать: название функции, трудоемкость (ТОс) и уровень сложности (СОс) функции.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы условия установления приоритетов структуры и функций управления?
2. На какие четыре группы можно разделить функции, выполняемые в организации?
3. Какими главными параметрами характеризуются каждая функция, процедура и операция ?
4. Какие четыре набора конкретных функций управления (КФУ) для организаций можно выделить по критерию типизации?