

ОРГАНИГРАММА И ЕЁ РОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Г. В. Митрофанова

*Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого»,
Республика Беларусь*

По поводу термина «органиграмма» нет единого мнения. Под органиграммой иногда понимают просто схематическое изображение структуры управления, а иногда, напротив, подробное описание всех управленческих структур и подразделений предприятия и связей, существующих между ними. Отсутствует единое мнение и в отношении тех качественных определений, которые добавляются к этому термину: органиграмма управления персоналом, фактическая органиграмма, функциональная органиграмма (этот термин не следует смешивать с функциональной структурой). Последняя предполагает, что существуют службы, выполняющие определенные функции. Термин «функциональная органиграмма» применяется к таблице, составленной по данным, полученным на основе анализа функций).

Проблема заключается в том, что если почти на всех крупных предприятиях существуют подробные органиграммы, то на средних и малых предприятиях часто не заботятся даже о том, чтобы иметь хотя бы таблицу, дающую представление об организации управления.

Разрабатываемая органиграмма может представлять собой схему организации управления, или, наоборот, полную органиграмму. Когда органиграмма разрабатывается для целей внутреннего пользования, а не просто для того, чтобы дать общее представление о данном предприятии, в этих случаях схематическому представлению должно предшествовать составление систематического перечня задач и ответственностей.

Для того, чтобы рассматриваемая проблема была полезна с практической точки зрения и дала возможность взглянуть в особенности предприятия, французский экономист Дж. Обер-Крие предлагает составлять такой перечень в виде инвентарного документа, при подготовке которого можно выделить основные группы вопросов:

1. Сведения, относящиеся к определению задач управления.
2. Определение осуществляемых функций управления.
3. Распределение ответственности с указанием горизонтальных и вертикальных связей.
4. Изменения в осуществлении функций управления.

В результате анализа такого документа может быть составлена органиграмма, дающая четкое представление о структуре управления предприятием. По соображениям удобства пользования такая органиграмма бывает вытянута по горизонтали (см. рис. 1).

Клетки и расстояния между ними соответствуют уровню управления (перечислены в левом столбце). В клетке схемы, соответствующей данной службе (отделу), одновременно указывается название службы и фамилия лица, возглавляющего её.

Клетки связаны вертикальными линиями ответственности и соединяющими их горизонтальными линиями подчиненности. Все эти связи обычно изображаются сплошной линией и соответствуют иерархии управления. Кроме этого, в структуре управления выделяют связи совещательного характера, которые изображают пунктирными линиями.

Примером консультативной службы является управление персоналом (отдел кадров).

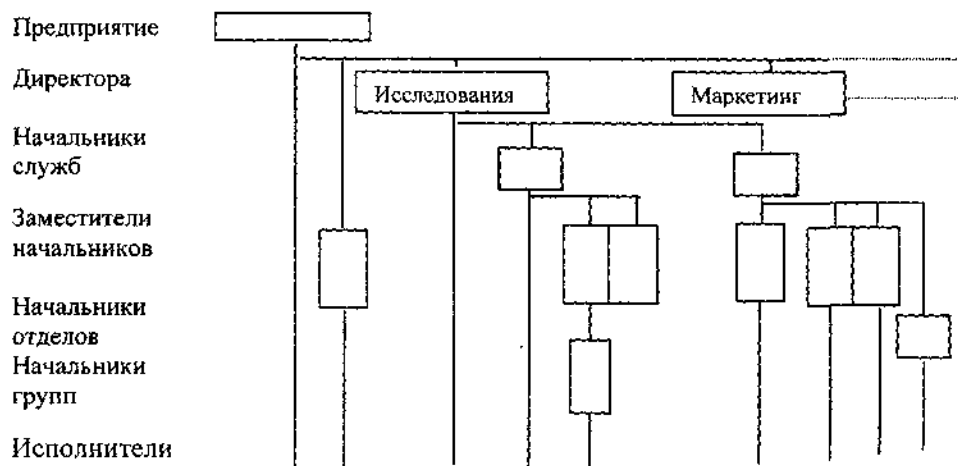


Рис. 1. Организграмма структуры управления предприятием

Рассматривая структуру управления предприятием нельзя не учитывать те службы, которые не только обладают компетенцией в определенной области, но и получили некоторые ограниченные полномочия от вышестоящих звеньев управления. Для отражения в схеме этих ограниченных полномочий целесообразно предусмотреть какое-нибудь особое обозначение, например, линию, состоящую из точек и тире.

Приведенная в качестве примера на рис. 2 организграмма показывает, что директор по снабжению производственного объединения имеет совещательные функции по отношению к заместителю директора предприятия по снабжению и ограниченные функциональные полномочия по отношению к директору предприятия, полученные от генерального директора производственного объединения.

Организграмма, содержащая одновременно и таблицу структуры управления, и определение функций, является важным инструментом управления, значение которого, на наш взгляд, сводится к следующему:

1. Руководитель предприятия и каждый работник получают четкое представление о всем предприятии и области своей деятельности.
2. Позволяет упорядочить систему управления предприятием и наметить пути повышения её эффективности.
3. Устраняет возможность ослабления ответственности руководителей, что представляет серьезную опасность для предприятия.
4. Создает возможность систематического выявления перегрузок и дублирования в системе распределения функций управления между руководящими работниками.
5. Устраняет возможные конфликты между органами управления предприятия в сфере распределения их полномочий и ответственности.
6. Создает возможность оперативного перераспределения полномочий при отсутствии того или иного руководителя.
7. Создает условия для быстрого формирования новых элементов в системе управления при возникновении новых задач.

Однако не следует ожидать от организграммы больше, чем она может дать. Практически при всех условиях схема структуры управления оказывается недостаточной для получения представления о тех связях, которые не относятся к связям подчинения и об уровне децентрализации. Часть этих данных может содержаться в подробном описании системы управления предприятием. Но если ставить перед со-

бой задачу выявления основных проблем организации управления предприятием, то необходимы дополнительные исследования по данной проблеме.



Рис. 2. Функциональная организграмма предприятия