

А. С. КАЗАРНОВСКИЙ
П. А. ПЕРЛОВ
В. Т. РАДЧЕНКО

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

АКАДЕМИЯ НАУК УКРА
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ ПРОМ.
ВОРОШИЛОВГРАДСКИЙ ФИЛИАЛ

А. С. КАЗАРНОВСКИЙ
П. А. ПЕРЛОВ
В. Т. РАДЧЕНКО

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

(ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ)

КИЕВ «НАУКОВА ДУМКА» 1981

В монографии рассмотрены элементы методологии совершенствования организационных структур в промышленности: понятийный аппарат, предмет и методы теории. Обобщен отечественный опыт построения организационных структур, анализируются принципы и методы их построения, типология, взаимодействие с АСУ; предлагаются новые подходы и новые организационные формы проведения работ по совершенствованию оргструктур.

Для научных работников, проектировщиков оргструктур в НИИ и практических работников, занимающихся организацией управления.

Ответственный редактор *В. И. Терещенко*

Рецензенты *Ф. М. Русинов, И. М. Сыроежин, В. С. Кипоть*

Редакция экономической литературы

К $\frac{10807-407}{M221(04)}$ 390-81. 2202000000
-81

© Издательство «Наукова думка», 1981

ПРЕДИСЛОВИЕ

Проблема совершенствования организационных структур в промышленности в последнее десятилетие выдвинулась в число тех задач, от правильного решения которых в значительной мере зависит повышение ее экономической эффективности. Над этой проблемой плодотворно работает большой отряд советских ученых. Три-четыре года назад группой ведущих научно-исследовательских организаций под руководством Всесоюзного научно-исследовательского института системных исследований были подготовлены и утверждены ГКНТ общетраслевые научно-методические рекомендации по формированию организационных структур управления объединений и предприятий. На их основе разрабатываются отраслевые методические материалы по анализу действующих и синтезу рациональных организационных структур. Стремление поскорее сосредоточиться на методических разработках и практических рекомендациях и их внедрении вполне понятны. Однако подобный подход нелогичен, так как характеризуется стремлением «перескочить» через методологический этап работы.

Нельзя не видеть, что обход этого важного и сложного этапа препятствует объективному обоснованию проектных решений и снижает эффективность практических рекомендаций, уменьшает их шансы на внедрение. Неизбежно возникающий вопрос о качестве методических рекомендаций на практике может быть решен не экспериментом, а главным образом, анализом методологии, из которой продуцируются методики. Возможности экспериментирования в экономике существенно ограничены. Более того, удачные организационные решения для одного предприятия не обязательны для другого. Экспериментировать же на каждом предприятии практически нецелесообразно да и невозможно.

Выделение из организационного опыта тенденций, принципов и методов построения и оценки организационных структур и их анализ — это, несомненно, глубоко научный подход к решению поставленной авторами рассматриваемой монографии задачи. В центре внимания авторов находятся анализ и разработка методологических элементов теории организационной структуры: понятийного аппарата, представления организационной структуры как предмета теории, отправных посылок ее системного формирования и преобразования. Текст книги последовательно вводит читателя в сущность понятия организационной структуры, связи его с другими понятиями организационной теории. Именно четкое очерчивание предмета исследования позволяет, с одной стороны, рассмотреть его внутренние свойства и строение, а с другой — определить его «место» в ряду других элементов методологии, организации управления в соответствии с положениями системного подхода. Читатель легко заметит, что авторы книги считают совершенствование организационных структур главным направлением повышения уровня

организации управления на предприятии. Подобное утверждение, возможно, излишне категорично, но отрицать огромную мобилизующую роль прогрессивных структур было бы ошибкой.

В монографии есть элемент новизны в подходе к проблеме взаимосвязей совершенствования организационных структур с создающимися АСУП. Такие взаимосвязи, содержание и направления развития самой проблемы в книге четко освещены. Затрагивая вопрос об эмпирических принципах организации управления на предприятиях, авторы не ограничиваются их определением, а устанавливают место этих принципов в подходах к построению организационных структур. Теоретический и практический интерес представляет сформулированное в работе организационное положение, согласно которому время выступает как один из возможных признаков расчленения структуры процессов управления и основы действия принципа минимизации взаимосвязей в организационной структуре.

Авторы приводят новые в экономической литературе аргументы в пользу тезиса о необходимости перехода от типовых схем к типовым методам индивидуального проектирования организационных структур. Читатель, несомненно, обратит внимание на озабоченность авторов несоответствием действующих организационных форм управления на предприятиях (объединениях) требованиям рациональной его организации. Небезынтересны в связи с этим их предложения по созданию специального общетраслевого механизма совершенствования организации управления производством в промышленности.

Актуальность проведенного в книге анализа организационной структуры Волжского автомобильного завода бесспорна, особенно в связи с распространением вазовского опыта в большинстве отраслей промышленности. Проанализировав этот опыт со своих теоретических позиций, авторы показывают, какие принципы стоят за теми или иными конкретными решениями, и тем самым облегчают последователям вазовского или иного передового опыта более вдумчивое, обоснованное его заимствование.

В целом предлагаемое вниманию читателя исследование, представляя собой теоретически и практически актуальные разработки вопросов методологии совершенствования организационных структур промышленных предприятий, явится полезным методологическим пособием для научных работников и проектировщиков, занимающихся проблемами организации управления, а также для руководящих кадров в сфере промышленного производства.

В. И. Голиков.
Доктор экономических
наук, профессор

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АСУ	Автоматизированная система управления
АСУП	Автоматизированная система управления предприятием
АУП	Административно-управленческий персонал
АХБ	Административно-хозяйственное бюро
БАПТЗ	Бюро анализа планирования трудовых затрат
ББ	Бюро быта
БКиУРВ	Бюро кадров и учета рабочего времени
БОиНТ	Бюро организации и нормирования труда
БОУ	Бюро организации управления
БППП	Бюро планирования подготовки производства
БРПНВ	Бюро разработки проектных норм времени
БС	Бюро снабжения
БСП	Бюро сводного планирования
БТБ	Бюро техники безопасности
БТК	Бюро технического контроля
БЭТиЗП	Бюро экономии труда и заработной платы
ВПО	Всесоюзное промышленное объединение
ВЦ	Вычислительный центр
ГВП	Группа внутрипроизводственного планирования
ГВЦ	Главный вычислительный центр
ГИВЦ	Главный информационно-вычислительный центр
ГП	Группа приемки
ГПАС	Группа планирования и анализа себестоимости
ГС	Группа социалистического соревнования
ИВЦ	Информационно-вычислительный центр
К	Канцелярия
КУИВЦ	Координационно-управляющий информационно-вычислительный центр
НИР	Научно-исследовательские разработки
НК РКИ	Народный комиссариат рабоче-крестьянской инспекции
ОНОТнУ	Отдел научной организации труда и управления
НПК	Научно-производственный комплекс
НПО	Научно-производственное объединение
ОАМ	Отдел анализа материалов
ОАПРО	Отдел анализа и планирования ремонта оборудования
ОАЭСП	Отдел анализа эффективности средств производства

ОБУ	Отдел бухгалтерского учета
ОВК	Отдел входного контроля
ОГК	Отдел главного конструктора
ОК	Отдел кадров
ОМК	Отдел методов контроля
ОМО	Отдел методов обработки
ОМТС	Отдел материально-технического снабжения
ООиНТР	Отдел организации и нормирования труда рабочих
ОООиИ	Отдел обеспечения оснасткой и инструментом
ОС	Организационная структура
ОСиРВМ	Отдел снабжения и распределения вспомогательных материалов
ОТиЗ	Отдел труда и заработной платы
ОТК	Отдел технического контроля
ОЭТЗиК	Отдел экономики труда, заработной платы и рабочих кадров
ПДБ	Производственно-диспетчерское бюро
ПДО	Производственно-диспетчерский отдел
ПНБ	Планово-нормативное бюро
ПУО	Производственное управление объединения
ПЭО	Планово-экономический отдел
ПЭУ	Планово-экономическое управление
РПО	Республиканское промышленное объединение
СКП	Сборочно-кузовное производство
СПС	Сложная производственная система
СС	Социальная структура
ТТС	Технико-технологическая структура
УМТС	Управление материально-техническим снабжением объединения
ЦИО	Центральный научно-исследовательский институт организации производства и управления промышленностью
ЦНОТ	Центр научной организации труда
ЭВМ	Электронно-вычислительная машина
ЭС	Эргономическая структура

ВВЕДЕНИЕ

Современное промышленное предприятие (объединение) представляет собой сложную производственную систему. Сложность проявляется в том, что большинство важных производственно-хозяйственных проблем — комплексные. Как правило, любую проблему приходится решать в техническом, технологическом, экономическом, социально-психологическом и даже экологическом аспектах. Находясь в границах своих функций, каждый работник должен решать свои собственные задачи, заботясь при этом о позитивном поведении управляемого объекта в любом аспекте.

Если говорят о решении «технической», «экономической», «производственной» задачи, то, конечно, имеют в виду задачу локального характера, которая, как правило, малозначима. Важные же задачи невозможно отнести к какой-либо одной функции, нельзя решить их в каком-либо одном аспекте. Здесь следует говорить о проблеме, решаемой разными специалистами присущими им специфическими методами, о координации ее решения. Возьмем, например, проблему повышения эффективности использования производственных фондов. Организатор производства будет решать ее путем более рационального размещения оборудования, лучшего использования фонда рабочего времени, улучшения работы ремонтной службы, экономист — путем совершенствования схемы внутриводовского хозрасчета, установления прогрессивных, стимулирующих нормативов, составления такого плана, структура которого в наибольшей мере соответствовала бы структуре производственных фондов, а технолог — путем совершенствования технологии изготовления деталей, уменьшения припусков и т. д. При этом они должны действовать совместно по единому координационному плану. Существенным

является тот факт, что вследствие общности и ограниченности материальных, трудовых, временных и других ресурсов решение проблемы в одних аспектах выступает как его ограничение в других. Многоаспектность решения присуща также проблемам сокращения текучести кадров, повышения производительности труда, улучшения качества изделий и др.

Всевозрастающая сложность производственных систем требует все более гибкого, надежного и экономного управления ими и не позволяет довольствоваться сложившимися формами и методами, даже если они хорошо служили в прошлом [15, 66]. Решительный курс на совершенствование структур управления в промышленности, взятый партией на XXIV съезде КПСС, уточнен в Отчетных докладах ЦК КПСС на XXV и XXVI съездах партии. Основными направлениями экономического и социального развития СССР на 1981—1985 годы и на период до 1990 года также предусмотрено **«совершенствовать организационную структуру управления (...)** Планомерно улучшать организационные структуры и повышать эффективность работы производственных и промышленных объединений на базе дальнейшей концентрации, специализации и кооперирования» [17, 201].

Совершенствование управления народным хозяйством предполагает единство и одновременность выполнения разных мероприятий организационного плана. Практика показала неэффективность тактики последовательной ликвидации «узких мест». Так, развитие методов и средств управления в рамках АСУ не привело к ожидаемому существенному эффекту на большинстве предприятий вследствие односторонней технической направленности таких работ и недооценки структурного аспекта проблемы.

Если производство под влиянием НТР качественно улучшилось, не говоря уже о количественных изменениях, то организационная структура предприятий вплоть до последних лет в своей массе существенных изменений не претерпела. Неизменными остаются принципы специализации, состав и взаимосвязи подразделений управления, нет четкого рационального разграничения функций, сплошь и рядом наблюдается множественность подчинения, что снижает ответственность и надежность, порождает неопределенные ситуации, параллелизм, неэкономичность управ-

* Правда, 1980, 22 окт.

ленческой деятельности. Ныне функционирующие организационные структуры промышленных объектов недостаточно приспособлены к решению новых задач управления, к внедрению новой прогрессивной техники и применению методов оптимального управления, к согласованию и интеграции разнородной управленческой деятельности.

«Анализ хозяйственной практики,— пишет Н. Г. Чумаченко,— дает основание утверждать, что действующие организационные структуры управления предприятиями, объединениями и другими звеньями народного хозяйства нуждаются в совершенствовании», которое должно базироваться на конструктивной, проверенной теории организации управления современным промышленным предприятием [114, 4]. Однако в настоящее время мы располагаем не теорией, а лишь отдельными ее фрагментами, часто к тому же противоречивыми, исходящими из разных, не связанных между собой концепций. Как отмечалось на Международном симпозиуме по вопросам управления, для создания такой теории необходимо прежде всего «разрабатывать принципы организации систем разных рангов, закономерности их развития и критерии оптимальности» [43].

Подход к промышленному предприятию как сложной системе выдвигает перед разработчиками теории организации управления ряд специфических проблем: создание средств описания деятельности предприятия независимо от ее субстрата, описание ее (деятельности) частей и структуры; построение характеристик деятельности и средств их измерения; описание и измерение характеристик вещественных элементов, способных выполнять ту или иную деятельность; формулирование и обоснование принципов распределения деятельности (в таких ее формах, как функции, задачи, работы, обязанности и т. п.) по совокупности вещественных элементов; инженерное проектирование организации управления предприятием, а также создание организационных форм самого проектирования и реализации проектов и другие проблемы. Но прежде чем приступить к решению, необходимо выполнить специальные разработки, в итоге которых были бы выделены система понятий, предмет и методы теории организации управления. Другими словами, нужны методологические разработки.

Затруднения со «стыковкой» известных и новых фрагментов при попытках объединить их в целостную теорию вызваны прежде всего отсутствием в экономической ли-

тературе единства взглядов по исследуемому вопросу. Поэтому авторы данной книги сделали попытку систематизировать и оценить известные методологические подходы, разработать более совершенные методологические элементы — систему понятий, предмет и методы теории организации управления, а затем установить связи методологических элементов с проблематикой теории совершенствования организационных структур и практическими работами. Анализ методологических основ построения организационных структур дан в книге с позиций разработки представления о современном предприятии как сложной производственной системе.

Настоящая монография — пробный шаг в исследуемом направлении. Многие положения носят постановочный характер. Проблема совершенствования организационных структур многогранна, поэтому одни и те же ее стороны рассматриваются в разных разделах книги. Авторы надеются, что она будет полезна специалистам в области совершенствования организации управления, проектировщикам оргструктур в НИИ, преподавателям и студентам учебных заведений экономического профиля и в какой-то мере руководителям в промышленности.

Авторы благодарны члену-корреспонденту АН УССР Н. Г. Чумаченко, докторам экономических наук И. М. Сыроежину и В. И. Терещенко, кандидатам экономических наук Б. М. Биренбергу и В. С. Кипотю за критические замечания, позволившие существенно улучшить структуру и содержание рукописи монографии. Книга подготовлена в Ворошиловградском филиале Института экономики промышленности АН УССР коллективом авторов: введение, главы I и III, параграфы 2, 4 главы II, параграфы 2, 3, 4 главы IV, список литературы, список сокращений, алфавитный и предметный указатели — А. С. Казарновским, параграфы 1, 3 главы II — А. С. Казарновским и П. А. Перловым, параграф 1 главы IV — А. С. Казарновским и В. Т. Радченко. В проведение отдельных исследований, результаты которых использованы в монографии, внесли вклад сотрудники Ворошиловградского филиала Института экономики промышленности АН УССР М. Н. Афанасьева, Н. А. Бородавченко, С. Н. Зарковский, Н. С. Назаренко.

ГЛАВА I

ТИПОЛОГИЯ, РАЗВИТИЕ И СОСТОЯНИЕ ДЕЙСТВУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1. Типы и виды

Для описания и сравнения организационных структур следует располагать их классификацией. Наиболее распространенный подход к выбору основания классификации — различение характеристик строения ОС: иерархичности, принципа специализации и соответствующего ему способа распределения обязанностей, прав, ответственности по звеньям. Так, выделяются линейные, линейно-штабные, функциональные и другие организационные структуры. Между тем для ученого и практика, занимающихся непосредственно организацией управления, более существенна такая классификация, которая была бы связана с ответом на вопрос о пригодности ОС в целях эффективного осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Существуют и переплетаются две группы процессов на предприятии: развитие, расширение производства, появление и решение новых задач, с одной стороны, и сохранение, стандартное функционирование производства, с другой. Соотношение интенсивностей указанных групп — величина переменная, зависящая как от характера, интенсивности, динамики требований вышестоящих органов управления, заказчиков, финансовых, транспортных учреждений, местных органов управления, наличия материальных, трудовых ресурсов, так и от состояния производственных фондов, организации производства и управления, социально-психологической обстановки и других внутривзаводских факторов. Эта величина дает полную, обобщенную характеристику предприятия. С нею в первую очередь и следует связывать признак классификации организационных структур.

Классификация ОС по признаку того, протеканию какой группы процессов (первой или второй) эти структуры благоприятствуют, условна, как условно и четкое разграничение указанных двух групп процессов. Известны два типа организационных структур: классический и проектный (или: проектно-целевой, проблемно-целевой). Исторически первый предшествовал второму. Оба типа ОС в чистом виде не встречаются. Но разделять их очень важно, с тем чтобы анализировать преимущества и недостатки каждого из них и получать возможность выбрать правильное их соотношение в реальной ОС. Точнее было бы говорить не о классической или проблемной организационной структуре, а о выборе совокупности элементов того или иного типа или об образах ОС. Именно в этом смысле понятие типа организационной структуры мы и употребляем, имея в виду, что выбор условного предмета исследования — вполне закономерный прием в науке. Хотя понятие типа это условный образ, однако отдельные его черты, свойства представляют собой достаточно точное отражение черт и свойств реальных организационных структур.

Под видами следует понимать конкретные практические формы реализации типов ОС: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, функциональная, матричная, координационная и другие оргструктуры.

Как известно, классический тип ОС в промышленности ведет происхождение от структур управления войсками, которые в соответствии со своим назначением лучше всего приспособлены для передачи команд. Он характеризуется формализованной многоуровневой иерархией, отсутствием продольных и перекрестных связей, жестким определением правил и процедур; специалисты выступают скорее как исполнители регламентированных работ, нежели как постановщики и субъекты решения проблем и задач. Здесь окончательно распределены обязанности. Сотрудники общаются главным образом с помощью документов. Работники привязаны к работам, имеющим непосредственное отношение к их специальности.

Например, отдел труда стремится не допустить перерасхода фондов заработной платы, производственно-диспетчерский отдел заинтересован в соблюдении графика производства и сроков выпуска продукции и т. д. Каждый занят только своим заданием, и внешне дело выглядит так, будто все независимы в своих действиях. В действительности все работы взаимосвязаны, а те, кто выполняют их в

организационной структуре классического типа, часто воспринимают такие зависимости как непреодолимые ограничения, поскольку они связаны с трудными нерегламентированными или длительными перемещениями по вертикальным инстанциям. Чем крупнее задача, тем больше связей она имеет с другими задачами и определяется ими. Этим, видимо, и объясняется стремление каждого выполнять в первую очередь небольшие, текущие, ежедневные, привычные работы. Из-за сосредоточения власти и ответственности у руководителя высшей иерархической ступени управления значительный поток информации направляется подразделениям через руководство, вместо того чтобы идти прямо к адресату. В итоге высшее руководство оказывается перегруженным, возникают затруднения в качественном решении вопросов. Следовательно, нередко объем власти и возможности ее использования не соответствуют друг другу.

Узкая дифференциация функций в классической организационной структуре неизбежно приводит к несоответствию целей отдельных подразделений, к отсутствию у работников понимания связей своей деятельности с целями предприятия. Многие руководящие работники склонны отождествлять цели своего подразделения с целью предприятия. Образно говоря, классическая ОС напоминает тир: каждый стрелок закреплен за одной мишенью и целится только в нее. Центр тяжести в такого рода оргструктуре переносится на координацию отдельных действий. Координация же затрудняется вследствие строгой иерархичности. Поэтому классическая организационная структура мало приспособлена для решения комплексных задач, т. е. проблем, поскольку отсутствует специальный орган, который выявлял бы проблемы, и, стало быть, некому отбирать, классифицировать и направлять их в нужные для решения места. Выявление (фиксация и осознание) проблем полностью зависит от высшего руководства, которое полагается в основном на свою интуицию, опыт. К сожалению, не исключены случаи такого решения уже выявленной проблемы, которое отвечает личным целям, а не целям предприятия.

В оргструктуре классического типа, по определению С. Янга, «невозможно установить, как должны формироваться решения, каковы задачи руководителей при выработке решений, как определять проблемы организации и их решения и, наконец, как обеспечить объединение частей,

ввод в действие, поддержание работоспособности и контроль» [121, 399]. Высшее руководство предприятия, оставляя за собой решение всех проблем, уменьшает желание решать их у своих подчиненных. Возникают ситуации, когда работники низших ступеней, не обладающие достаточной инициативой и настойчивостью, могут позволить себе игнорировать возникающие проблемы в надежде на то, что они разрешатся сами собой или будут решены на более высокой ступени иерархии управления. При этом нередко одни вопросы остаются нерешенными вообще, другие решаются не вовремя. Усилия руководителей не всегда распределяются в соответствии с потоком проблем — одни перегружены, другие зачастую занимаются не своим прямым делом; права и ответственность нижестоящего руководителя в таких условиях оказываются неопределенными.

Эффективность труда того или иного работника управления в организационной структуре классического типа, его вклад в решение проблемы оцениваются экспертно, субъективно. Предполагается, что если работник достигает поставленной цели в пределах допустимого расхода используемых ресурсов, то он работает эффективно. Поскольку собственный вклад руководителя прямо измерить нельзя, то его труд поощряется, следовательно, за деятельность подчиненных ему работников.

Когда предприятие с классической оргструктурой попадает в ситуацию необходимости интенсивного проявления свойств гибкости, надежности, оптимальности, то ОС может преобразовываться неформально — обычно в сторону большей автономии ее частей и усиления централизации внутри них. Одним из возможных проявлений такого преобразования, когда усиливаются проблемные элементы на средних ступенях иерархии управления, является искусственная изоляция верхних ее ступеней путем их дезинформации.

Однако считать классический тип оргструктуры никуда не годным — это ошибка. На наш взгляд, классическая организационная структура наиболее целесообразна в условиях неизменяющейся или медленно изменяющейся среды, поскольку в таких условиях функционирование системы управления сводится к регулярному повторению рутинных операций, для выполнения которых данный тип оргструктуры идеально приспособлен вследствие высокой специализации управленческих работ и связанной с ней высокой производительностью труда и благоприятной

возможностью поддержания дисциплины труда. Последнее, как известно, имеет немаловажное значение в современных условиях. Недостатки классической оргструктуры в условиях стабильной среды не проявляются.

Организационная структура проектного типа ориентируется на достижение целей. Для нее характерно наличие тесных горизонтальных и перекрестных связей между подразделениями, интенсивность функционирования которых заранее не фиксируется, а устанавливается в зависимости от конкретной проблемы, решаемой в данное время. Круг обязанностей специалистов менее определен, задачи их более общи. Каждый не только занят решением своих собственных задач, но и несет ответственность за деятельность предприятия в целом. Специалисты отвечают не только и не столько за выполнение некоторой функции, работы, сколько за достижение определенных целей. В соответствии с временными характеристиками проблем возможна дифференциация специалистов по срокам решения стоящих перед ними проблем. Выявляются, например, временные уровни управления — оперативными, текущими, перспективными работами.

Если в классической оргструктуре уровни управления понимаются только в пространственном смысле, т. е. имеется в виду организационная иерархия звеньев (подразделений или лиц), связанных отношениями подчинения (командования), то в проектной оргструктуре связи по горизонтали (в пределах одного уровня) оказываются более сильными и определяющими, что существенно облегчает их координацию, хотя вертикальная иерархия также имеет место. Как правило, результаты решения задач более высоких временных уровней оказывают большое влияние и на предприятие в целом, и на отдельные его части, а следовательно, являются более важными.

Пространственная иерархия управления, построенная на основе временной, получает объективную основу для рационального распределения обязанностей, прав, ответственности работников предприятия. Все вопросы решаются на соответствующем уровне. Специалистам не нужно подниматься до самой вершины иерархии управления, вследствие чего высшее руководство, будучи разгруженным от текущей работы, может заниматься методологической деятельностью и решением стратегических задач, т. е. получает возможность совершенствовать организацию управления, руководить процессом принятия важнейших

решений, пополнять и изменять запас стандартных решений, прогнозировать изменения внешней среды и «узких мест» внутри предприятия, устанавливать и поддерживать нужные контакты с другими учреждениями, организационно сплачивать коллектив. В такой ситуации все работники получают возможность смело и открыто высказывать друг другу претензии, а возникающие конфликты решаются быстро.

Таким образом, удовлетворенность людей работой в оргструктуре проектного типа выше, чем в классической ОС. Здесь возможно наличие специального подразделения, которое бы занималось сбором информации о проблемах и возможностях их решений, распределением проблем среди руководителей среднего уровня, наблюдением за их решением; выявляют проблемы все работники предприятия. Такой порядок позволяет отбирать действительно важные проблемы, решение которых — основная обязанность руководителей среднего звена.

Проектная организационная структура обеспечивает сравнительно быстрое и гибкое управление и реорганизацию, стимулирует разработку новых методов и позволяет использовать те из них, без которых в наибольшей мере ограничивается или будет ограничиваться эффективность системы управления. Общий характер правил и процедур управления, их слабая регламентация, возможное отсутствие формального координатора на каждом уровне управления предъявляют работникам высокие требования к их компетентности и универсальности, широте их мышления и доброй воле к сотрудничеству. Итак, проектная оргструктура приспособлена для решения вопросов, относящихся к предприятию как целому, поскольку изменения внутри любого его подразделения должны согласовываться между всеми другими подразделениями, связанными с ним материальными, энергетическими, информационными потоками.

Сравнив оба типа организационных структур, можно заключить, что преимущества и недостатки каждого из них ограничивают область применения. Специализация, высокая производительность и дисциплина труда, с одной стороны, и низкая адаптивность, негибкость — с другой, предопределяют использование классической оргструктуры в условиях стабильной технологии производства, сбалансированных внешних связей и внутренних взаимоотношений, т. е. когда проблем мало и бесперебойно решаются задачи постоянного состава. На предприятиях с комп-