

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЯ

THE CONCEPTUAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF THE ENTERPRISE

*N. Rodinova
V. Ostroukhov*

Annotation

Proposed conceptual approaches to the formation of organizational structures of the enterprise on the basis of integration of the objectives of the overall company and its subdivisions, and the development of the most optimal conditions for the development of the enterprise personnel.

Keywords: organizational structure, the evaluation of activities, management.

Родинова Надежда Петровна

*Д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО "МГУТУ
им. К.Г. Разумовского" (ИТЛП)*

г. Москва

Остроухов Владимир Михайлович

*К.э.н., доцент, ФГБОУ ВПО "МГУТУ
им. К.Г. Разумовского" (ИТЛП)*

г. Москва

Аннотация

Предложены концептуальные подходы и к формированию организационных структур предприятия на основе взаимоувязки целей деятельности предприятия в целом и его подразделений, и формирования наиболее оптимальных условий для развития персонала предприятия.

Ключевые слова:

Организационная структура, оценка деятельности, управление.

С точки зрения управления на предприятии можно выделить две организационные подсистемы:

- 1) подсистема перерабатывающая ресурсы в готовую продукцию, товары и услуги и
- 2) подсистема обеспечивающая функции координации взаимодействия всех подразделений предприятия. Как и любая подсистема, она имеет свою структуру, которая должна обеспечивать условия эффективной деятельности предприятия.

Вместе с тем эта подсистема не только дает управленческие команды, но и проводит тщательный анализ "откликов" на них, поступающих от управляемых подразделений, на основе которых менеджмент в свою очередь должен своевременно приводить структуру в соответствие с изменившимися условиями, что является одной из важнейших задач управления.

Отметим, что изменение организационной структуры управления может также оказывать существенное влияние на определяющую стратегию предприятия, поскольку они по своей концептуальной сути взаимодетерминированы. Отсюда организационная структура предприятия не может рассматриваться как застывший набор органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. В основе её концепции должна быть заложена способность к постоянной трансформации с соответствующим "запасом прочности" обеспечиваю-

щим функционирование предприятия в динамично изменяющейся нестабильной среде.

Возникает вопрос, как решить эту сложную многоаспектную задачу?

Если суммировать требования, которым должна соответствовать такая организационная структура, то их можно представить в следующих пунктах:

- 1) обеспечить бесперебойную, слаженную работу всех составных частей фирмы, четкое выполнение ее функций;
- 2) обладать необходимой гибкостью и маневренностью, чтобы быстро реагировать на изменения экономической конъюнктуры и других внешних условий;
- 3) избегать социальных конфликтов, осуществлять управление фирмой с учетом интересов трудового коллектива, на основе принципов "социального партнерства";
- 4) не допускать излишеств в численности управленческого аппарата и в расходах на его содержание, так как эти расходы увеличивают хозяйственные издержки;
- 5) обеспечить высокие конечные результаты, получение необходимой прибыли при своевременном выполне-

нии всех обязательств перед поставщиками и покупателями, бюджетом и банками [3,4].

Прежде всего, организационная структура управления определяет способ соединения задач рабочего места и процесса труда для достижения определенной цели. Она фиксирует моментальное состояние отношений управления и носит преимущественно статический характер [1]. В связи с этим необходимо тщательно проработать саму концепцию организационной структуры, а также провести как можно более точную квалификацию и аттестацию рабочих мест для осознания сотрудниками целей деятельности предприятия и достижения соответствия организационной структуры целям его деятельности. Сущностное содержание каждого рабочего места и деловые и творческие качества сотрудников занимающих эти места должны максимально совпадать, а взаимосвязи как между сотрудниками одного, так и различных иерархических уровней должны обеспечивать стимулирование их творческой активности.

Область задач руководителя и сотрудников нужно ясно разграничить, определить едиными критериями. Каждый обязан осознать связанные с этим свои полномочия и ответственность.

Четко сформулированные отношения подчинения между сотрудниками уменьшают трения между ними. Каждый сотрудник должен постоянно иметь не больше одного непосредственного руководителя.

Необходимо обеспечить постоянный мониторинг состояния эффективности организационной структуры должен быть постоянным для чего нужна эффективная система мотивации сотрудников.

Сфера контроля руководителя не должна быть чрезмерно большой, чтобы в любое время обеспечить руководителю возможность ориентироваться в обстановке, что позволит поддерживать личные контакты между сотрудниками и непосредственными руководителями и принимать эффективные управленческие решения [2].

Следует обратить внимание на вопрос делегирования ответственности его сотрудникам, то есть нужно определить границы их личной ответственности. Необходимо решить, не будут ли во многих случаях сотрудники лучше выполнять ту работу, которую в настоящее время выполняет сам руководитель, что не дает ему возможности заниматься более важными задачами. Поэтому самое серьезное внимание в организации должно быть уделено подготовке и постоянному квалификационному тренингу персонала.

Следует предложить, в части практической необходимости, руководителям передавать своим сотрудникам большой объем ответственности и полномочий, отражая

это в квалификационных характеристиках рабочих мест. Руководителю следует дать сотрудникам права, необходимые и достаточные для выполнения работы. Права и отношения подчинения нужно разграничивать так, чтобы всем это было известно и понятно, а область задач была обозрима, то есть обеспечивала бы руководителю возможность контроля происходящих процессов. При этом ответственность и компетенция должны соответствовать друг другу. Предпринимателям стоит интенсивнее стараться использовать сотрудников в соответствии с их образованием и опытом, стремясь тем самым приблизиться к достижению цели – "нужный человек на нужном месте".

Структурная схема организационной структуры предприятия должна обеспечивать возможность её постоянного совершенствования, в том числе обеспечивать возможность быстрого изменения, например, в связи с изменением бизнес – модели, или бизнес – процессов предприятия.

Необходимо обеспечить решение такой проблемы как преодоление систематических ошибок, что позволяет принимать качественные управленческие решения и, следовательно, существенно повысить конкурентоспособность предприятий. В связи с этим менеджеры должны владеть достаточным объемом информации, в том числе по различным иерархическим уровням. При этом в менеджменте должна быть создана такая среда, при которой возможен свободный обмен мнениями между управленческим персоналом предприятия.

Концептуально организационная структура должна обеспечить реализацию так называемого командного принципа работы, при котором достигается наиболее полный эффект согласования целей деятельности предприятия в целом и отдельных его подразделений, а также создаются наиболее оптимальные условия для развития персонала предприятия, поскольку командная работа является важным фактором, обеспечивающим конкурентные преимущества. Основу данной оргструктуры составляют межфункциональные команды менеджеров, что позволяет формировать необходимые связи между участниками и позволит, в свою очередь, обеспечить так называемый синергетический эффект.

Использование в качестве основы командного стиля работы обеспечивает формирование системы эффективного контроля за всеми процессами, протекающими на предприятии, так как вопросы обеспечения качества будут занимать одно из важнейших мест в деятельности предприятия.

Обеспечивается снижение рисков при принятии решений, так как командная работа способствует постоянному тренингу персонала, преодолевает его сопротивление изменениям и является, таким образом, средством

решения многих проблем менеджмента.

Однако, как бы ни была привлекательна работа в команде, на определённом её этапе или этапах возникнет необходимость индивидуальной оценки вклада каждого сотрудника, исходя из его объективных индивидуальных психологических особенностей.

В связи с этим обязательно встанет вопрос о разработке индивидуальных систем оценки деятельности каждого сотрудника в отдельности. Мы считаем, что такая система могла бы базироваться на сочетании ряда комплексных показателей, учитывающих все аспекты деятельности сотрудника. При этом в качестве основополагающего принципа оценки должен быть выбран принцип не достижения определённых показателей, а их превышения, например по сравнению с ранее достигнутыми величинами. А наиболее оптимальной, по нашему мне-

нию должна быть система мотивации, основанная на эффективном сочетании оценок как командной и индивидуальной работы, что позволит разрешить, отмеченный выше недостаток.

Всё вышесказанное имеет в современных экономических условиях весьма актуальное значение, поскольку эффективность работы персонала один из ключевых факторов, обеспечивающих рост производительности труда. Причём по разным оценкам на отечественных предприятиях необходимо обеспечить её многократный рост. Для этих целей нужно не просто высокотехнологичное оборудование, а в первую очередь, новая модель организации производства. Низкая производительность труда ведёт к тому, что совокупные потери с учётом численности персонала на предприятиях выливаются в колоссальные суммы, которые тем выше, чем размер выплачиваемой заработной платы в организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики. – Ивановский государственный энергетический университет. – Иваново, 2003.
2. Син Ю. Развитие бизнес-корпораций методами организационного проектирования <http://www.cfin.ru>
3. Типовые организационные структуры предприятий// http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml
4. <http://www.center-yf.ru/data/ip/Organizacionnaya-struktura.php>

© Н.П. Родинова, В.М. Остроухов, (ekonbuchuch@gmail.com), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики»,

