

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ ОБНОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

А.А. Поздняков

Нижегородский государственный университет

Статья посвящена проблемам обновления организационных структур на предприятиях машиностроения Нижегородской области. Подняты вопросы необходимости использования новых типов организационных структур, а также о роли качественного консалтинга в связи с назревшей проблемой.

Роль организации управления в общественном производстве усилилась с развитием системы рыночных отношений и ростом значимости конкурентного фактора. Рынок поставил в зависимость выживаемость предприятий и благосостояние его работников от качества организации управления. Заметим, что проблемы управления не могут быть объяснены простыми причинами.

Чем больше производство, чем сложнее продукт, и чем больше специализирующихся звеньев участвуют в его создании, тем сложнее задачи управления и тем теснее связаны результаты коллективного труда с качеством функции управления. Безусловно, организация управления тесно связана с существующей организационной структурой управления на предприятии.

Одной из проблем обновления организационных структур управления является то, что отечественные предприятия в условиях централизованного планирования не нуждались в выработке реакции на изменение условий деятельности и, соответственно, в создании гибких организационных структур. В современных условиях ведения предпринимательской деятельности все меняется. Предприятия, широко использующие традиционные подходы к управлению и не изменяющие свою организационную структуру адекватно происходящим изменениям все чаще теряют управляемость и терпят финансовые убытки.

Сегодня отечественные предприятия находятся под натиском технологических новшеств в информатике, быстро меняющейся внешней среды, интернационализации спроса и предложения, жестокой конкуренции. Все это требует роста уровня динамичности организационных структур управления.

Другая проблема обновления организационных структур предприятий определяется как структурно-функциональная неупорядоченность, которая проявляется в разрыве связей между структурообразующими элементами: целями, задачами, экономическими условиями, технико-технологическим базисом, функционально-поведенческим укладом и др. Эти фундаментальные основы, когда они не согласованы, провоцируют множество отклонений, проблемных и конфликтных ситуаций, неэффективное использование ресурсов, экономические провалы и банкротство. В этих условиях очень трудно определиться с адекватной организационной структурой.

Между тем, большинство руководителей организаций вместо того, чтобы сосредоточиться на вопросах приведения оргструктурных факторов в соответствие друг другу, тратят время на устранение ситуаций, которые порождаются их несоответствием. В больших и сложных системах первый руководитель не может непосредственно следить за ходом всех процессов, итогом которых являются промежуточные и конечные результаты. Поэтому создается многоступенчатая административная структура, назначение которой - распределение функций, прав, от-

ветственности и возможность ведения параллельных процессов для достижения одной или нескольких целей одновременно.

Однако наряду с положительными свойствами административного структурирования организации имеются и отрицательные, которые начинают заметно проявляться при увеличении численности персонала и возрастании интенсивности материальных и информационных потоков. Многоуровневая административная иерархия затрудняет прохождение информации, искажает ее содержание, снижает управляемость.

В потоке событий, связанных друг с другом длинной цепочкой причинно-следственных связей, становится трудным определить, что повлекло за собой те или иные явления. Организация, неспособная адекватно воспринять информацию о событиях и состояниях ее подсистем, проблемах и недостатках, характеризуется как информационно непрозрачная. Руководители таких организаций проявляют склонность возлагать ответственность за ошибки и просчеты на нерадивость работников, а потому устраивают кадровые перестановки, которые еще более усиливают беспорядок.

Противоречия в условиях структурно-функциональной неупорядоченности становятся важнейшим структурообразующим фактором, слабо поддающимся прогнозированию. Вопрос об изменениях в организационной структуре возникает, обычно, на острие проблемных или конфликтных ситуаций. Инициатором, как правило, выступает один из руководителей, испытывающий организационные затруднения, и который претендует на иной функциональный статус, численность своего подразделения или иные условия работы.

К обсуждению такой ситуации привлекаются заинтересованные стороны, часто высшие руководители. При этом обсуждается не весь комплекс организационных взаимосвязей (в силу их сложности и неочевидности), а только та их часть, которая просматривается на поверхности явлений и интересует инициатора предложений и его оппонентов. При отсутствии необходимой и достоверной информации лица, принимающие решения, отдают предпочтение версии наиболее приближенного или лояльного работника. Проводимая, затем, реорганизация не затрагивает глубинные причины конфликтной (проблемной) ситуации и не решает проблемы в целом.

Изменение условий работы одного подразделения приводит к новому функциональному, правовому или иному соотношению работников и подразделений и часто порождает новые диспропорции и трудности для других. Новые трудности, в свою очередь, вызывают новые конфликты и проблемы и новые предложения по реорганизации.

Проблемы, связанные с обновлением и совершенствованием организационных структур управления на предприятиях требуют участия в этом процессе качественных консалтинговых структур. Сегодня за рубежом ни одного значимого решения на крупных и на малых предприятиях не принимается без совета с консультантами. Что заставляет очень грамотных, закончивших лучшие университеты и школы бизнеса и имеющих немалый опыт, руководителей даже ведущих компаний обращаться к консультантам за помощью, оплачивая их услуги весьма не малыми деньгами?

Прежде всего, вероятно, нежелание отстать от конкурентов. Жесткая конкуренция на национальных и мировых рынках требует постоянного обновления организационных структур, систем и методов управления. Очень велик при этом риск ошибочного решения, значительны последствия неправильно проведенных

преобразований. Старые организационные приемы и управленческие концепции уже не позволяют добиваться желаемых результатов.

Опыт десятилетий научил руководителей, что основное средство достижения успеха и минимизации рисков при принятии значимых решений это компетентность и профессионализм. Потому им и оказались очень нужны профессионализм и компетентность консультантов, специально изучающих опыт лучших компаний и болезни неудачников и владеющих самыми современными методическими средствами и приемами организационными проектирования, подготовки и принятия стратегических и оперативных решений.

В России к консалтингу и к консультантам по управлению и экономике отношение несколько иное, чем за границей. Россия занимает одно из последних мест в мире и по уровню оплаты услуг консультантов, и по их численности, то есть ценность консалтинговых услуг для руководителей российских предприятий не высока. Развитие рынка консалтинговых услуг в России явно отстает. А очевидный кризис управления имеет одну из основных причин в очень незначительном влиянии профессиональных консультантов по управлению на происходящие в экономике процессы.

Причин этому не мало и их можно разбить на три группы. Первая — это причины, связанные с не очень большим желанием руководителей предприятий иметь дело с консультантами, вторая — в том, что качество услуг многих консалтинговых фирм и консультантов явно не соответствует предъявляемым к ним требованиям. Третья причина — самая тривиальная — отсутствие у предприятий денег для оплаты услуг консультантов.

Специфика консалтинговых услуг предполагает информированность заказчиков о фирмах и индивидуальных консалтинговых консультантов их предоставляющих, об их специализации, характере, содержании и качестве услуг. Сегодня же организация консалтингового рынка крайне неудовлетворительна. Нет справочников о консалтинговых фирмах, редко проводятся выставки и специализированные конференции, представляющие продукты консалтинговых фирм. Поэтому, привлечение руководителями предприятий консультантов носит практически случайный характер.

Однако здесь есть и исключения. Так, на ОАО «ПАЗ» уже несколько лет работают внешние консультанты. Многие существенные решения на предприятии принимаются благодаря их работе. К примеру, в результате их работы были существенно снижены складские остатки. Это стало возможно благодаря тому, что первым делом, которым они занялись, придя на предприятие, стал анализ продукции. Проведя анализ продаж за год, ими было выявлено следующее: на складе готовых изделий имеются запасы неликвидной продукции на срок от 4-х месяцев до 10 лет. Ими было рекомендовано руководству срочно снизить цену на эту продукцию и провести дополнительную рекламную кампанию.

На ОАО «ГМЗ», вследствие деятельности консультантов в области мотивации, были выявлены демотивирующие факторы существенно влияющие на деятельность персонала отдела продаж. Самым главным демотивирующим фактором для персонала являлись незаконные вычеты из заработной платы. Эти вычеты производились на основании субъективного мнения директора по продажам о деятельности подчиненных. Устранение этого фактора привело к тому, что в течение двух месяцев продажи выросли на 1,5 млн рублей, а также способствовало формированию более благоприятного психологического климата в отделе.

Также решение проблемы консалтинга связано и с необходимостью более полно освещать в средствах массовой информации материалы о рынке консалтинговых услуг, проведении специальных выставок и семинаров.

Проблему обновления организационных структур предприятия обусловливает также динамика развития отечественных управленческих систем за последнее время. Эта динамика четко указывает на отсутствие целей проводимых преобразований в управлении.

На начальном этапе переходного периода (1995–1996 гг.) действие факторов внешней среды было выражено намного сильнее факторов внутрихозяйственного характера. Именно эти факторы в тот период диктовали условия, к которым системы управления на микроуровне не смогли приспособиться. Постепенно возникла потребность поиска совершенно новых подходов к функционированию систем управления. Начиная с 1996 г., изменения во внешней среде характеризуются внутриотраслевой дифференциацией; восстанавливаются вертикальные структуры, как отраслевые, так и межотраслевые, но на качественно новой базе, которая определяется отношениями собственности.

Но все же предприятий, которые ставили своей целью совершенствование организационной структуры, управленческого механизма, сокращение издержек было мало. Предприятия попытались внедрить новые принципы планирования, организационные структуры, разработать комплексные планы деятельности, сценарии развития и миссии. Однако все это происходило бессистемно с наблюдением противоположной тенденции (сокращение планово — экономических служб). Часть предприятий находится в процессе внедрения систем управленческого учета, ориентированных на западные стандарты.

Однако по-прежнему в системе управления основное внимание уделяется краткосрочным результатам деятельности, слабо развиты управленческие функции. Изменения внутренних организационных структур носят во многом хаотичный характер, создание новых подразделений экономически не обосновано.

Итог очевиден: прежняя неэффективность систем управления, слабое знание рынка, плохое управление издержками, неготовность проводить инновационную политику. Как следствие — отставание способности управления к изменениям в общественной жизни превысило средний интервал внедрения новой техники и технологии. Все это приводит к тому, что обновление организационных структур на предприятиях происходит крайне медленно.

Решение этой проблемы заключается в поиске методов ускоренного внедрения нововведений в системы управления. Необходимо осваивать новые методы планирования, учета и контроля и анализа хозяйственной деятельности.