

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА – ФУНДАМЕНТ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Е.Б. ГАФФОРОВА¹
Ж.С. ГАФФОРОВ²

¹⁾ Тихоокеанский государственный экономический университет

e-mail: egaffor@yandex.ru

²⁾ Тихоокеанский государственный экономический университет

Тенденцией последних лет в сфере совершенствования управления предприятиями является создание различных систем менеджмента на основе международных стандартов (ИСО 9000, ИСО 14000 и др.). В статье в качестве «фундамента» построения таких систем рассматривается вариант модифицированной матричной оргструктуры предприятия, пригодной для создания на ее основе, как единой системы менеджмента, так и подсистем, соответствующих требованиям международных стандартов.

Ключевые слова: система менеджмента качества, интегративная система менеджмента, матричная организационная структура, объекты, субъекты и межфункциональные группы управления

Успешность реализации актуальных на сегодняшний день преобразований в сфере управления предприятием во многом зависит от структуризации, как всей деятельности предприятия, так и его системы менеджмента. Построение различных структурных срезов, безусловно, является прерогативой каждого предприятия и определяется целями его деятельности, традициями управления, корпоративной культурой и т.п. Вместе тем, в настоящее время выработаны некие типовые подходы к структуризации. Прежде всего, речь идет о формировании организационной структуры предприятия, которая является костяком осуществления всей его деятельности и оказывает на другие элементы этой организации, а в итоге и на результаты работы предприятия, существенное воздействие¹.

В этой связи одним из первостепенных при создании системы менеджмента качества (СМК) является вопрос об организационной структуризации фирмы, который в значительной мере предопределяет то, насколько СМК органично «впишется» в общую систему управления предприятием. Актуальность постановки такой проблемы вызвана усиливающейся критикой в адрес СМК на основе МС ИСО серии 9000 со стороны руководителей и специалистов предприятий, в которых такие системы создаются и существуют параллельно с общей системой управления, и не оказывают на результаты деятельности предприятия сколь ни будь существенного, влияния. Кроме того, наметившаяся тенденция создания и других отдельных систем менеджмента (экологического, социального и т.п.), в первую очередь, на основе международных стандартов, обозначила необходимость их интегрирования и эффективного использования в управлении предприятием.

В качестве варианта решения такой проблемы, на основе проведенных исследований систем управления различных предприятий и анализа проблем их сосуществования с системами менеджмента качества, была разработана структурная модель единой системы управления предприятием, ориентированная не на отдельные объекты (качество, экология, охрана труда), на качество его деятельности в целом (рис.1)². Предполагается, что в рамках этой модели должны создаваться системы менеджмента отдельных объектов, в том числе и на основе требований международных стандартов. В результате совмещения в обозначенных контурах нескольких систем менеджмента образуются интегрированные системы менеджмента. Общую же модель системы управления организацией в таком случае можно называть *интегративной* (неразрывно связанной, цельной, единой), направленной на достижение общих целей предприятия и обеспечивающей качество его деятельности.

Возвращаясь к вопросу о первичности организационной структуризации предприятия при создании систем менеджмента, следует отметить, что оргструктура должна отвечать конкретным потребностям каждого предприятия, с учетом условий и целей деятельности, имеющихся в его распоряжении трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а также требований, предъявляемых предприятию всеми заинтересованными сторонами.

Структура управления должна быстро адаптироваться к меняющимся условиям и задачам деятельности, в том числе к изменению состава и содержания функций управления.

¹ Балабан В.А. Исследование систем управления: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ДВГАЭУ, 2001. – 184 с.

² Гаффорова Е.Б. Интегративные системы менеджмента на основе качества: организационные и методологические предпосылки: монография. - М.: Европейский центр по качеству; Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006.- 224 с.

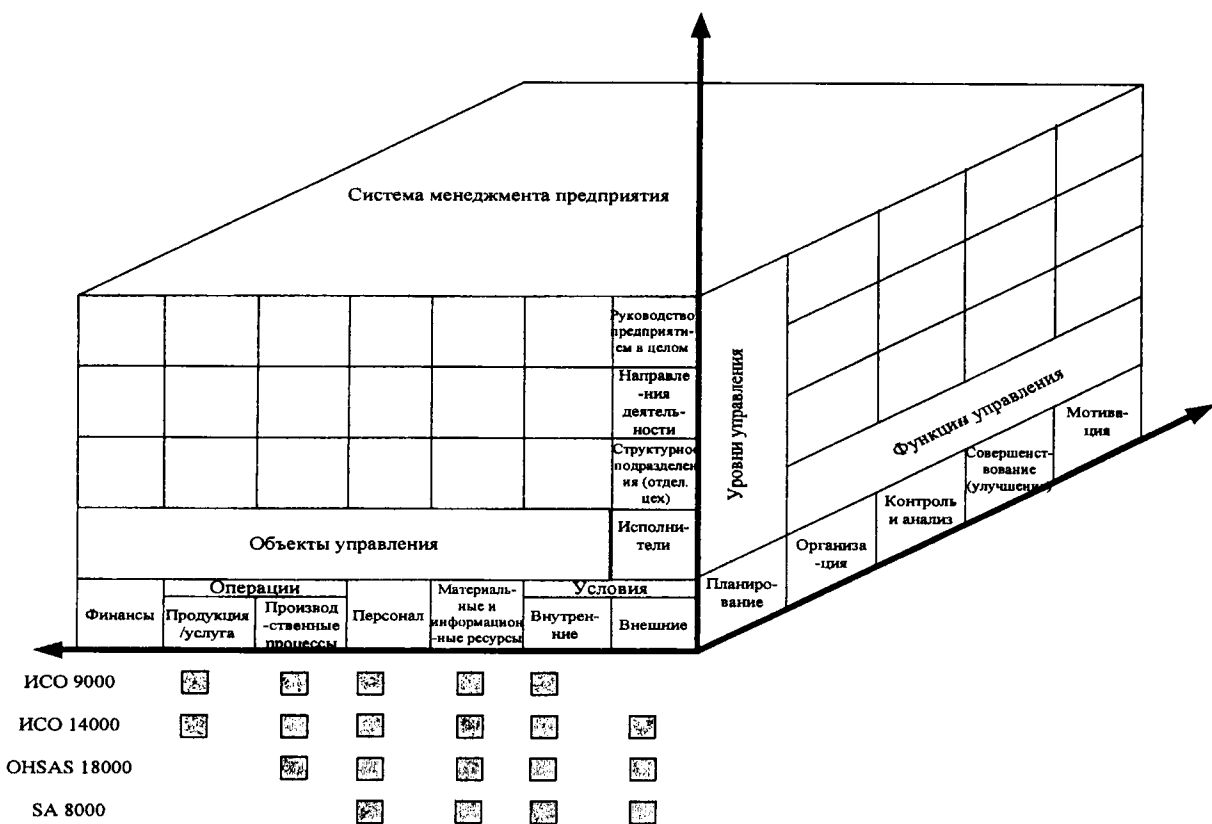


Рис. 1. Структурная модель интегративной системы менеджмента предприятия

Не смотря на это, в современных условиях хозяйствования большинство предприятий сохранили старую (линейно-функциональную) организационную структуру управления, и более того, некоторые из них вообще не имеют четко оформленной и документированной оргструктуры.

Необходимость отказа от функциональных структур управления и их перепроектирования для повышения качества всех аспектов деятельности предприятия продемонстрирована опытом успешных зарубежных компаний и обоснована исследователями в этой области ³. Современная философия управления качеством, на основе которой должны создаваться современные системы менеджмента качества в соответствии с требованиями популярных стандартов ИСО серии 9000, уделяет равное внимание как горизонтальным процессам управления (например, процессы, проходящие по линии "маркетолог – конструктор – технолог – производитель – испытатель – торговец"), так и вертикальным процессам, для которых характерно не только направление сверху вниз, но и снизу вверх.

С учетом этого, при выборе наиболее приемлемого типа оргструктуры, замечено, что предлагаемая модель интегративной системы менеджмента наиболее гармонично может быть совмещена с децентрализованной матричной организационной структурой. Как известно, такая структура сочетает в себе вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными (в соответствии с цепочкой процессов). Целесообразность введения таких структур особенно очевидна на современном этапе развития предприятий многих отраслей промышленности, когда их окружение характеризуется динамичными рынками, конкуренцией, а также быстро меняющейся технологией.

³ Эванс, Джеймс Р. Управление качеством : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Джеймс Р.Эванс; пер. с англ.; под ред. Э.М.Короткова; предисловие Э.М.Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 с.



Матричные структуры управления способствуют проведению частых перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов и более производительного технологического оборудования, что ведёт к изменениям в организационной структуре управления фирмой в целом. Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели (задачи).

Матричная структура, как известно, представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Вместе с тем, такие структуры достаточно редко встречаются на отечественных предприятиях ввиду их определенной сложности, связанной, в том числе, и с наличием двойного подчинения.

Разработанная и предлагаемая для предприятий пищевой промышленности оргструктура (рис.2), как фундамент для создания интегративной системы менеджмента, в основе своей является матричной, в которой сохранены ее основные характеристики.

Вместе с тем, конфигурация подчинена разработанным ранее⁴ принципам построения интегративной системы менеджмента, и поэтому имеет некоторые отличительные (от традиционных матричных структур) свойства, а именно:

- Управленческая деятельность руководителей сохраняемых традиционных функциональных служб на всех иерархических уровнях представляется в оргструктуре не просто посредством указания соподчиненности руководителей структур и управленческого персонала, но и в разрезе основных объектов управления, обозначенных в модели интегративной системы. В качестве отдельных проектов рассматриваются комплексные действия, направленные на удовлетворение требований различных групп заинтересованных сторон;
- Оргструктура представляется в виде трехмерной модели с указанием степени взаимосвязи и взаимозависимости основных элементов, включенных в структуру:
 - функциональных руководителей (служб) всех уровней управления;
 - объектов управления;
 - руководителей проектных групп, где в качестве взаимосвязанных проектов выступают процессы комплексного удовлетворения требований отдельных групп заинтересованных сторон.

Предлагаемая форма оргструктуры, несмотря на объемное изображение по существу направлена на создание «плоских» организаций, что является предпочтительным в условиях реализации концепции Всеобщего менеджмента качества (TQM) и создания систем управления на основе международных стандартов. При разработке модели предполагалась ее направленность на:

- формирование «неразрывных цепочек» создания ценностей для определенной группы заинтересованных сторон.
- процессное и системное управление предприятием;
- улучшение коммуникаций между топ-менеджерами и работниками низового уровня, а также на устранение межфункциональных барьеров.

В рамках предложенной организационной структуры управления на начальном этапе ее внедрения сохраняется традиционная для многих предприятий иерархия управления, состоящая из трех уровней: низовой, средней и высшей.

Сохранение обозначенных иерархических уровней на начальных этапах построения интегративных систем менеджмента необходимо исходя из соображения постепенного перехода от традиционного функционального управления к командному, нацеленному на удовлетворение всех заинтересованных в деятельности предприятия сторон. Преимущество предлагаемого подхода, на наш взгляд, состоит в том, что действия управленческого персонала не ограничиваются жесткими, выбранными произвольно

⁴ Гафорова Е.Б. Вопросы создания единой системы менеджмента предприятия на основе качества // Проблемы управления. - 2006. - №3. - С.43-47.



функциями и схемами подчиненности. В разработанной структуре предполагается систематизация (упорядочение) управленческой деятельности менеджеров в разрезе всех объектов управления с различной степенью участия и ответственности в зависимости от основной специализации (плоскость XY рис.2).

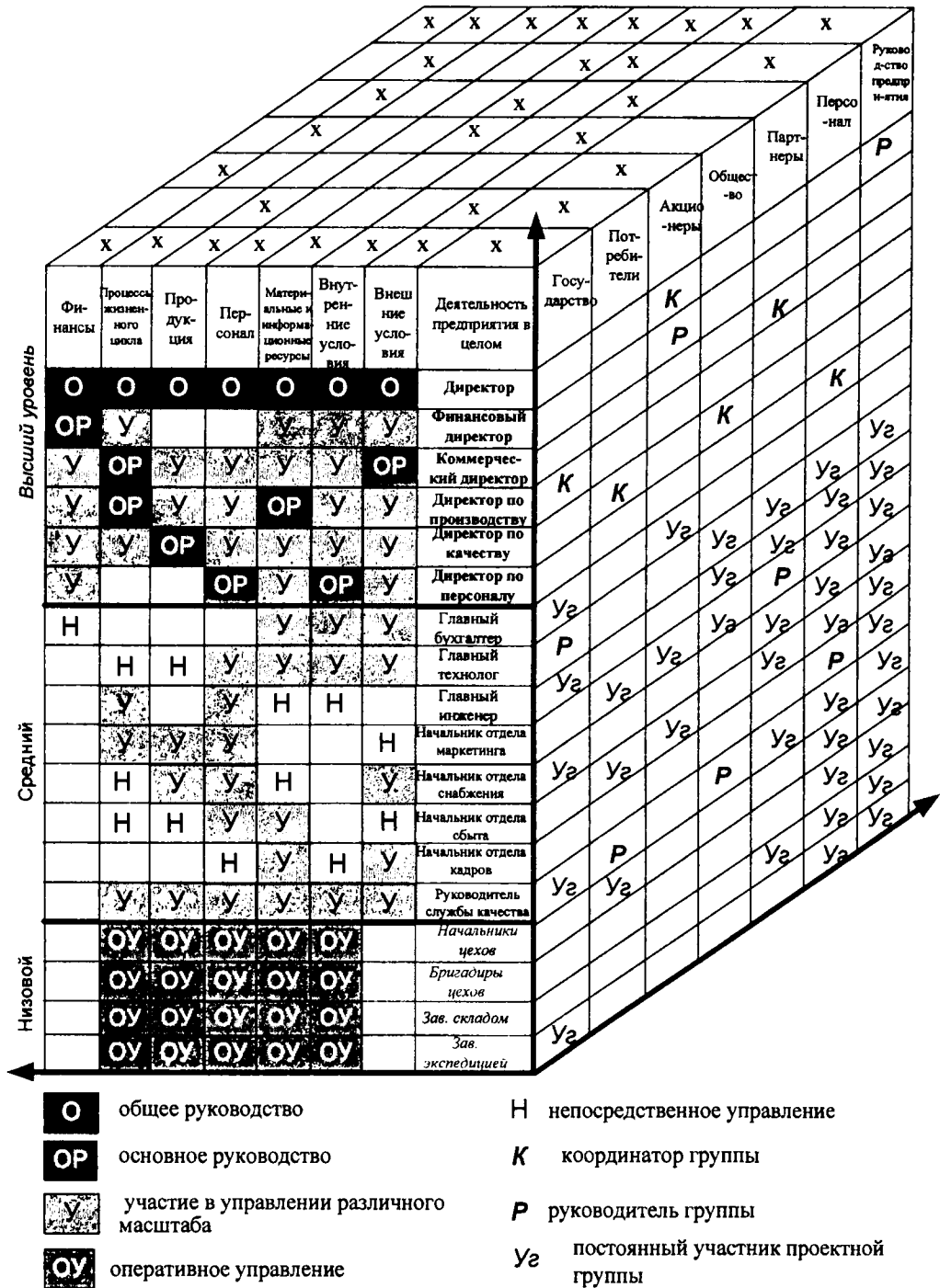


Рис.2. Организационная структура предприятия

Общее руководство деятельностью предприятия, как в разрезе отдельных объектов, так и системой в целом, осуществляет Генеральный директор, который делегирует свои полномочия по управлению отдельными объектами представителям высшего уровня управления. При этом каждый из топ-менеджеров осуществляет основное руководство одним из объектов, и одновременно является участником нескольких групп по управлению другими объектами. Таким образом, в составе высшего руководства формируются



межфункциональные команды, осуществляющие комплексное управление всеми идентифицированными в системе объектами.

На среднем уровне управления уполномоченные руководители определенных структур осуществляют непосредственное управление отдельными объектами управления, формируют и возглавляют команду управленцев среднего звена, осуществляющую тактическое управление объектом в составе системы. Представители субъектов управления низового уровня также формируются в команды по оперативному управлению совокупностью обозначенных в системе объектов.

Подчиненность руководителей различного уровня не является жестко регламентированной, а зависит от того, в отношении какого объекта принимается управленческое решение. В пределах одного иерархического уровня все члены команды, за исключением руководителя являются равноправными.

Для осуществления управления объектами не в отдельности, а как целостной совокупностью, предполагается выполнение всех управленческих функций (планирование, организация, контроль, анализ и улучшение) с позиции требований всех заинтересованных сторон и установления их направленности на определенные объекты (плоскость XZ рис.2).

С этой целью в оргструктуре предусмотрено формирование так называемых проектных групп, основной задачей которых является работа с определенной заинтересованной стороной, а именно:

- регулярная идентификация требований;
- формирование на их основе целевых ориентиров;
- идентификация и структурирование сети процессов в деятельности организации, направленных на выполнение требований;
- определение ответственности по всей цепочке процессов с акцентом на установление внутренних потребителей и поставщиков;
- определение промежуточных и окончательных показателей результативности процессов, как индикаторов для последующего управления ими;
- установление коммуникативных связей структурными подразделениями и руководителями всех уровней для осуществления непрерывности последовательных процессов;
- регламентация функциональных обязанностей, полномочий и ответственности управляющих команд, руководящего персонала и исполнителей по всем объектам управления в рамках каждого процесса.

Руководителями проектных групп, как представляется, должны быть менеджеры среднего звена, осуществляющие непосредственное взаимодействие с определенной группой заинтересованных сторон и обладающие навыками их применения в деятельности предприятия. Координация работы проектных групп осуществляется представителями высшего руководства предприятия, призванными реализовывать требования определенной заинтересованной стороны с позиции системного, сбалансированного подхода, обеспечивающего гармоничное развитие предприятия с учетом всех требований (плоскость YZ рис.2).

Таким образом, основой группировки объектов управления и, следовательно, управляющих (межфункциональных и проектных) команд, являются процессы создания ценностей для определенной заинтересованной стороны. Создание в рамках предложенной матричной структуры проектов по другим признакам (например, по отдельным видам продукции) также не исключается. Но при этом подразумевается, что и формирование проектных групп, и сами процессы его реализации должны предусматривать выполнение требований заинтересованной стороны, иницирующей создание/развитие определенного вида продукции, с учетом оценки влияния данного проекта на удовлетворенность других сторон.

Предлагаемая модель матричной оргструктуры предприятия при ее практическом применении на конкретном предприятии должна быть адаптирована под реально существующие на нем функциональные структуры и/или состав управленческого персонала, идентифицированные объекты управления и значимые для предприятия группы заинтере-



ресованных сторон. Наличие такой детально проработанной оргструктуры, на наш взгляд, должно облегчить руководителям и специалистам задачу грамотного позиционирования всех элементов систем менеджмента на основе международных стандартов в рамках общей системы управления предприятием и способствовать их результативности в достижении всех поставленных предприятием целей.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE IS THE FOUNDATION FOR ESTABLISHING MANAGEMENT SYSTEMS AT THE ENTERPRISES

E. B. GAFFOROVA¹

I. S. GAFFOROV²

*¹Pacific State University
of Economics.*

e-mail: egaffor@yandex.ru

*²Pacific State University of
Economics*

Establishment of different management systems on the basis of the International Standards (ISO 9000, ISO 14000) has been the tendency in the field of the enterprises management upgrading for the last years. A version of an enterprise modified matrix organizational structure which is suitable for establishing on its basis both the single management system and the subsystems which would comply to the requirements of the international standards has been considered in the article as the foundation of such systems establishment.

Key words : quality management system; integrative management system; matrix organizational structure; objects, subjects and interfunctional groups of management.