

Протасова Анна Анатольевна,
студентка факультета экономики и управления направления подготовки «Менеджмент» ФГБОУ ВО «Нижевартовский государственный университет», г. Нижневартовск
anna.protasova.95@mail.ru



Совершенствование организационной структуры: причины, этапы изменений, последствия

Аннотация. В статье проанализированы причины совершенствования, выявлены последствия несоответствия организационной структуры требованиям производственного процесса в организации, описаны факторы, которые необходимо рассматривать при совершенствовании организационной структуры. В статье нашли отражение дефектные элементы, побуждающие организации производить процесс оптимизации. Кроме того, рассмотрены и проанализированы основные этапы процесса совершенствования организационной структуры.

Ключевые слова: организационная структура, дефектные элементы, совершенствование организационной структуры, показатели эффективности организационных структур, внутриорганизационные изменения.

Раздел: (04) экономика.

Организационная структура на современном этапе развития является собой важнейший элемент, посредством которого осуществляется эффективное управление организацией. В последнее время все больше внимания уделяется столь важному организационно-управленческому компоненту, поскольку на данном этапе организационные структуры по своему содержанию и наполнению стали менее мобильны и все более статичны, инерционны.

Организационная структура представляет собой упорядоченную совокупность организационных компонентов, взаимосвязанных между собой и расположенных в порядке подчиненности элементов, отражающую цель, задачи и стратегию развития организации.

Правильно составленная организационная структура, на наш взгляд, может быть использована в качестве механизма или инструмента, создающего базу для принятия управленческих решений, являющегося залогом эффективного функционирования любой организации вне зависимости от формы собственности.

При создании и совершенствовании организационной структуры необходимо помнить о том, что она должна соответствовать как потребностям сотрудников организации, так и требованиям со стороны управленческого персонала, производственного процесса, а также требованиям, предъявляемым со стороны внешней окружающей среды [1]. Ко всему прочему, необходимо, на наш взгляд, чтобы организационная структура отвечала таким важным принципам, как: комплексность, научность, экономичность, системность, возможность координации и подконтрольности. Не нужно забывать и о норме управляемости, возможности беспрепятственной и быстрой передачи различного рода информации, о соответствии структуры коммерческому и человеческому потенциалу организации.

Перечисленные выше требования являются обязательными, в противном случае, о целесообразности оптимизации организационной структуры говорить не приходится.

Теоретически все организационные структуры достаточно динамичны, поскольку постоянно модифицируются, адаптируются и совершенствуются в соответствии с постоянно изменяющимися условиями внутренней и внешней среды организации. Но так происходит лишь теоретически, хотя в мировой практике существуют организации с гибкой, адаптивной организационной структурой, но большинство, к примеру, стабильных российских организаций существуют со статичной, негибкой, аморфной организационной структурой, которая в большинстве случаев доводит организации до линии банкротства.

Любая организация должна хотя бы раз в течении трех-пяти лет проводить анализ эффективности, уменьшать степень звенности и т. д. во избежание серьезных финансовых, людских и материально-технических потерь, иными словами все эти меры подразумевают под собой такое явление, как совершенствование организационной структуры.

Совершенствование организационной структуры, на наш взгляд, должно проходить не в тот момент, когда организация оказалась в кризисной ситуации. Иначе говоря, преобразование наиболее экономически эффективно, целесообразно лишь в условиях предупреждения кризисной ситуации.

Совершенствование организационной структуры – процесс, который должен быть направлен на точечное, своевременное выявление потребности в структурной, комплексной реорганизации деятельности организации, т. е. диагностика ситуации.

Совершенствование организационной структуры является достаточно сложным процессом внутриорганизационных изменений, поскольку дефектные элементы структур зачастую скрыты и требуют качественного и количественного анализа со стороны менеджеров и представителей руководящего звена.

Определившись с терминологической составляющей, необходимо отразить и подробно рассмотреть этапы совершенствования. На наш взгляд, совершенствование организационной структуры проходит шесть последовательных, ключевых этапов, которые представлены на рис. 1.

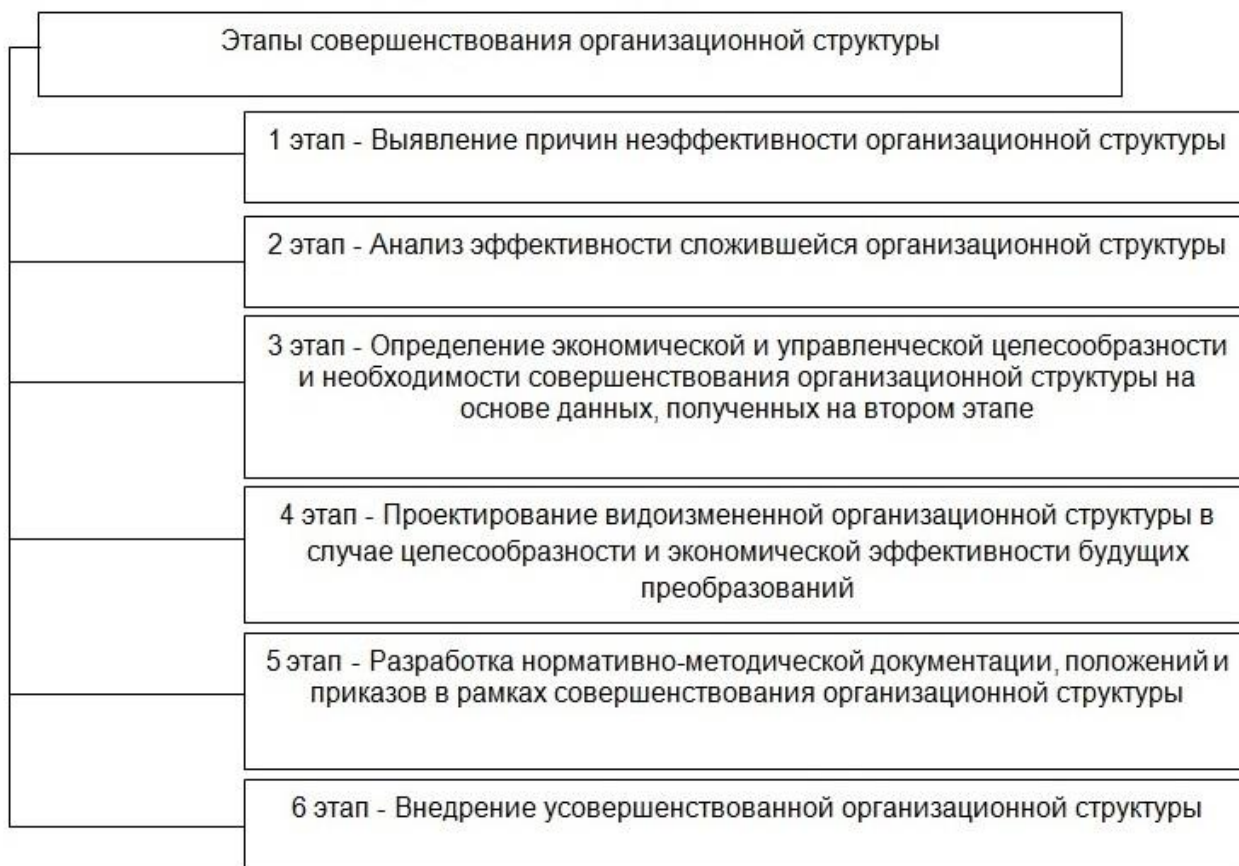


Рис. 1. Этапы совершенствования организационной структуры

На первом этапе выявляются причины неэффективности существующей организационной структуры, причины несоответствия структуры требованиям производственного процесса.

Множественные научные исследования, проводимые в рамках анализа действующих организационных структур, показывают, что наиболее распространенной проблемой упадка организаций является несоответствие существующей структуры требованиям производственного процесса, негативные последствия которых представлены на рис. 2.

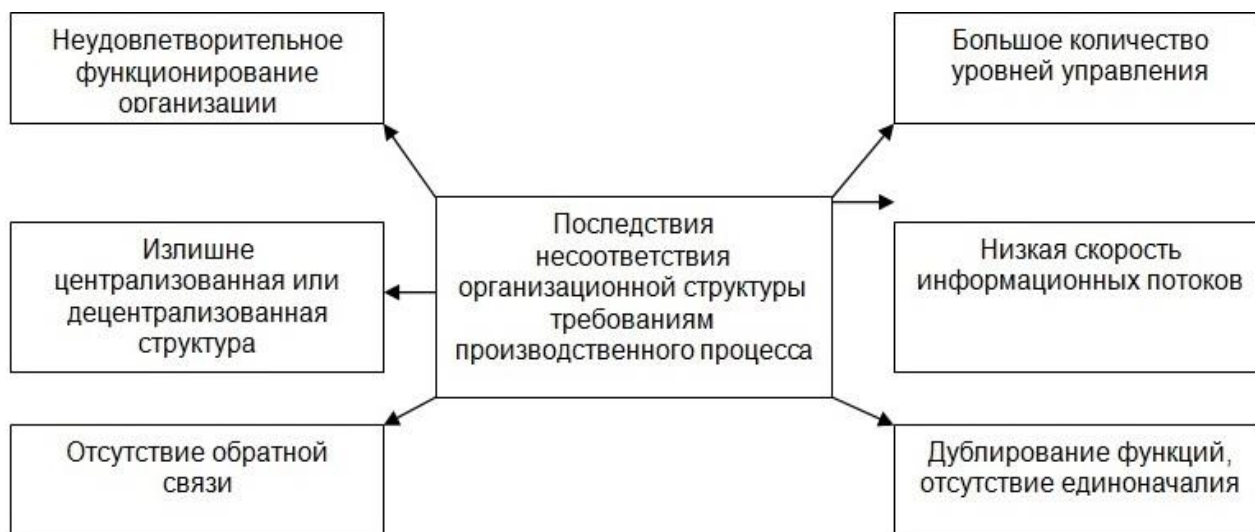


Рис. 2. Последствия несоответствия организационной структуры требованиям производственного процесса в организации

Существующие несоответствия, возникающие между организационной структурой и требованиями производственного процесса, как правило, проявляются из-за наличия трех существенных причин [2]:

- совершенствование, улучшение или усложнение организации управленческих процессов;
- изменения в требованиях, предъявляемых к производственному процессу, т. е. изменения в производственной управленческой структуре объекта;
- изменения в составе, системе, процессах управления организацией.

Однако, стоит заметить, что перечисленные выше причины несоответствия не являются единственными основаниями проблем, существующих в организации, но в значительной степени определяют правила и порядок осуществления организационных изменений, в частности, совершенствования организационной структуры.

Например, можно выделить следующие причины, в силу влияния которых, необходимо провести мероприятие по совершенствованию организационной структуры:

- отсутствие плана развития организации на перспективу (т. е. отсутствие четко проработанной, жизнеспособной стратегии);
- нестабильная внешнеэкономическая обстановка;
- рост масштабов производственной деятельности организации;
- объединение (т. е. поглощение, слияние) объектов хозяйствования;
- расширение ассортиментной политики компании;
- технологические и организационно-экономические изменения в управлении.

Кроме перечисленных выше причин и последствий несоответствия, необходимо выделить шесть явных дефектных элементов, которые побуждают многие фирмы совершенствовать, «перестраивать» организационную структуру, которые представлены на рис. 3.



Рис. 3. Дефектные элементы организационных структур

Недостатки в аппарате управления, как один из дефектов, существующих в организации при неэффективной организационной структуре. Данный дефект может проявляться в виде несоблюдения нормы управляемости, которая может значительно превышать или быть ниже допустимого порога значений. Например, если количество подчиненных на одного руководителя превышает норму, то решения управленческого характера принимаются зачастую формально, увеличивается нагрузка на руководителя, снижается степень контроля.

«Слепые зоны» в системе функционального разделения труда, выступающие в качестве дефекта, могут выражаться как в наличии функций и ответственности, которые формально не закреплены за подразделениями, так и в качестве дублирования функций. Решить проблему «слепых зон» как нельзя кстати поможет матрица или таблица функционального разделения труда, введение положения о деятельности подразделений, составление должностных инструкций.

«Неполномочность решений» выражается в том, что управленческие решения могут принимать сотрудники, не владеющие знаниями, навыками, не обладающие необходимой профессиональной компетенцией. В данном случае так же может помочь введение должностных инструкций с четко обозначенными функциями, обязанностями и ответственностью, требованиями, предъявляемыми к сотруднику для решения конкретной профессиональной задачи.

Низкое качество организационно-регламентирующей документации (положения о подразделениях, кодекс о деловой этике, положение о корпоративной культуре, устав, должностные инструкции и т. д.) может негативно сказываться на работе организации, поскольку возникает дублирование функций, несогласованность действий, отсутствует система единоначалия и скалярной цепи и т. д.

Дефекты стимулирования так же являются одним из последствий неэффективно функционирующей организационной структуры, поскольку дефектное стимулирование приводит к сокращению производительности труда, у работников отсутствует желание работать на благо организации, решать проблемы производственного и организационно-управленческого характера.

Несоответствие цели, стратегии, объема и значимости функций негативно может сказываться на функционировании структуры, поскольку стратегия неотделима от организационной структуры. Ко всему прочему, стратегия и цели развития организации

являются базисом организационной структуры, которые и определяют тип и ее развитие в будущем.

Таким образом, рассмотренные выше дефекты, возникающие вследствие неэффективно функционирующей организационной структуры, могут послужить одним из толчков, побуждающих аппарат управления пересматривать и совершенствовать организационную структуру.

На втором этапе проводится качественный и количественный анализ, позволяющий оценить эффективность существующей организационной структуры более детально. Как правило, на данном этапе необходимо просчитать следующие показатели:

- коэффициент эффективности организационной структуры;
- коэффициент звенности;
- коэффициент концентрации функций;
- коэффициент накопления организационной структурой дисфункций;
- коэффициент актуализации связей;
- коэффициент совместимости связей;
- коэффициент концентрации элементов;
- норма управляемости;
- коэффициент, характеризующий сложность организационной структуры.

Кроме того, на втором этапе необходимо проанализировать количество структурных подразделений, существующий штат сотрудников, построить таблицу функционального разделения труда для определения и наглядного систематического представления основных функций, задач для каждого подразделения; функций, задач, ответственности и обязанностей для каждого сотрудника.

Для третьего этапа характерно определение экономической и управленческой целесообразности и необходимости совершенствования организационной структуры. Предположение о целесообразности строится на основе данных и различных показателей, которые были просчитаны на втором этапе.

На наш взгляд, наиболее важными и весомыми признаками, выступающими в качестве одних из показателей эффективности существующей организационной структуры, является степень звенности и соответствие целям организации [3].

В рамках оптимизации организационной структуры необходимо свести к целесообразному показателю количество звеньев в организации, поскольку многозвенность негативно сказывается на работе организации: сокращается скорость информационных потоков, отсутствует обратная связь, и, как следствие, наблюдается неэффективность методов управления и т. д.

Не менее важным признаком, чем многозвенность, является несоответствие организационной структуры требованиям задач и цели, поскольку целью создания и функционирования любого типа организационной структуры является содействие достижению задач, которые были выдвинуты в рамках стратегической политики.

В случае вынесения решения о целесообразности и экономической эффективности будущих изменений, наступает четвертый этап, который ознаменован непосредственным проектированием организационной структуры. На данном этапе строятся новые горизонтальные и вертикальные связи, соподчиненность подразделений и сотрудников организации. Кроме того, определяется содержание положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, формируются новые цели и задачи для сотрудников и подразделений.

При принятии аппаратом управления решения о совершенствовании организационной структуры, необходимо руководствоваться теми факторами, которые определяют существующую структуру и теми параметрами, ключевыми показателями, которые считаются необходимыми в будущем, по достижении процесса совершенствования организационной структуры. Так, чтобы совершенствовать организационную структуру максимально эффективно, необходимо проанализировать следующие факторы:

- существующие и будущие размеры деятельности организации;
- уровень информационной обеспеченности управленческих процессов;
- научно-технический и инновационный уровень развития организации, внедрение чего-либо нового (технологий производства, оборудования);
- цель, задачи и стратегию развития организации в настоящий момент и на ближайшую перспективу;
- уровень кооперации и специализации организации;
- уровень унификации, сложность производимой продукции, возможность реализации и продвижения продукции и т. д.

После того, как определено содержание основных положений, спроектирована структура организации, наступает пятый этап. На данном этапе происходит разработка нормативно-методической документации, положений и приказов, в которые закладываются те принципы, методы, организационные, производственные и управленческие элементы, разработанные на четвертом этапе.

На шестом этапе происходит непосредственное внедрение усовершенствованной организационной структуры, ознакомление сотрудников с изменениями. За вышестоящими руководителями и менеджерами закрепляется функция организации внедрения, а также контроль за ходом изменений в целях недопущения ошибок и фактов несоответствия внедряемой структуры принципам и целям утвержденной организационной структуры.

Кроме того, на шестом этапе, при внедрении оптимизированной организационной структуры, существует четыре основные сложности, которые в той или иной мере тормозят продвижение изменений.

Во-первых, необходимо максимальное вовлечение руководителей вышестоящего звена и руководителей структурных подразделений для разъяснения целей, достоинств, основных этапов и принципов организационных нововведений сотрудникам организации.

Во-вторых, необходимо «настроить» и подготовить сотрудников организации к грядущим изменениям.

В-третьих, необходимо обеспечить исполнителей проекта по оптимизации организационной структуры всеми необходимыми материальными, людскими и временными ресурсами.

В-четвертых, необходимо обязательно довести до конца процесс оптимизации организационной структуры, контролировать ход изменений на всех этапах.

Таким образом, процесс совершенствования проходит шесть последовательных, взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов, каждый из которых является важным элементом, позволяющим организации максимально эффективно и оперативно осуществлять болезненный процесс изменения, оптимизации организационной структуры.

В результате проделанного исследования, удалось выяснить, что несмотря на огромное количество организаций и различный характер их деятельности и т. д., причины, вызывающие необходимость совершенствования организационных структур, остаются неизменными, варьируется лишь количество проблем и степень их влияния

на ту или иную организацию. Именно из-за разнообразия проблемных моментов и индивидуальности организаций видится необходимость в качественном совершенствовании организационных структур. Несмотря на общую унифицированность проблем, необходим индивидуальный подход к обнаружению проблем, анализу источников появления этих проблем и самому подходу к совершенствованию, реорганизации организационных структур.

Ссылки на источники

1. Волкова И. А., Гайнуллина Г. А. Основы менеджмента. Учебное пособие для студентов специальности 080505 «Управление персоналом». – Омск: Изд-во Омского института предпринимательства и права, 2005. – 292 с.
2. Петрова В. С., Чемодакова Т. С. Организация пространственной среды в коммерческом предприятии // Семнадцатая региональная студенческая научная конференция Нижневартковского государственного университета. – Нижневартовск, 2015. – С. 494–498.
3. Щербик Е. Е., Кармалита А. Ю. Оценка эффективности деятельности предприятия сферы услуг // Семнадцатая региональная студенческая научная конференция Нижневартковского государственного университета. – Нижневартовск, 2015. – С. 548–551.

Anna Protasova,

Student of the Faculty of Economics and Management «Management» specialty, Nizhnevartovsk State University, Nizhnevartovsk

anna.protasova.95@mail.ru

Improve the organizational structure: causes, changes, effects

Abstract. The article analyzes the reasons for improvement, identified inconsistencies effects of organizational structure requirements of the production process in the organization, as well as reflect the factors that must be considered when improving the organizational structure. The article reflects the defective items, prompting the organization to make the process of optimization of the organizational structure.

Key words: organizational structure, defective items, improving the organizational structure, performance indicators of organizational structures, intra-organizational changes.

Рекомендовано к публикации:

Козловой О. А., доктором экономических наук;

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,

главным редактором журнала «Концепт»



Поступила в редакцию <i>Received</i>	21.12.16	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	29.12.16
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	29.12.16	Опубликована <i>Published</i>	11.01.17

www.e-koncept.ru

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Протасова А. А., 2017