

Научное сопровождение организационно-штатной политики крупных компаний



Илья ЕПИШКИН

Ilya A. EPISHKIN

Scientific Support of Organizational and Staff Policy of Large Companies
(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 27)

Актуальная задача современного этапа адаптации организаций к требованиям рыночной экономики – научно обоснованное проектирование структур управления. Адекватная рынку структура становится важнейшим условием эффективного функционирования и развития любого автономного субъекта идущих в обществе преобразований. Это особенно показательно для такой динамичной отрасли экономики, как транспорт. Статья посвящена исследованию научных подходов к организационно-штатной политике в учреждениях транспорта и транспортного образования. Предложена система трендов, влияющих на организационные изменения, определены диапазон и структурные особенности, уровни системной сложности готовящихся проектных решений.

Ключевые слова: организационно-штатная политика, проектирование организационной структуры, транспортная компания, оптимизация, системность, структура управления.

Епишкин Илья Анатольевич – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика труда и управление человеческими ресурсами» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.

Основной инструмент проектирования и совершенствования структуры управления – организационно-штатная политика. Ее можно определить как совокупность принципов, методов и технологий, направленных на формирование, обеспечение персоналом и изменение организационной структуры компании в соответствии со стратегическими целями организации.

В научной литературе выделяют три аспекта организационно-штатной политики – структурный, процессный, социально-психологический [1]. Современные условия предопределяют необходимость гибкого сочетания этих аспектов в организационно-штатной политике компании в зависимости от стадии ее жизненного цикла, состояния внешней и внутренней среды, стратегии развития.

Многочисленные исследования позволили выявить ряд факторов, влияющих на построение оптимальной организационно-штатной структуры [2–4]:

- стратегические цели организации;
- экономическое состояние;
- внешняя среда;
- особенности бизнес-процессов;

- уровень развития информационных технологий;
- организационная культура;
- рыночный статус и др.

Традиционный подход к управлению организационной структурой компании заключается в реактивных, часто интуитивных методах организационно-штатной политики. Однако практика показывает, что успешные организации используют научные методы для обоснования и совершенствования организационной структуры. Можно выделить следующие основные аспекты организационно-штатной политики, требующие серьезного обоснования:

- группирование функций структурных подразделений;
- проектирование структуры взаимосвязей между подразделениями;
- расчет норм управляемости-подчиненности;
- выбор варианта иерархического представления структуры управления;
- определение степени централизации и децентрализации полномочий и ответственности.

При этом основополагающими принципами построения/совершенствования организационно-штатной структуры должны быть:

- сохранение управляемости и обеспечение требований безопасности движения;
- гибкость и адаптивность;
- масштабируемость;
- отсутствие дублирования функционала;
- экономическая эффективность;
- возможность количественной оценки функционала и объема работ;
- применение современных подходов к нормированию умственного труда;
- обоснованность и прозрачность решений;
- увязка с существующей системой мотивации;
- стандартизация процессов;
- регламентация полномочий и ответственности.

В качестве примера применения научно-го подхода при совершенствовании организационной структуры регионального филиала транспортной компании можно рассмотреть методику [5], адаптированную к современным условиям реформирования железнодорожного транспорта.

Таблица 1
Использование научных методов при совершенствовании организационной структуры

Оценка степени целостности системы	$\alpha = -\frac{C_s}{C_e}$	C_e – взаимная сложность C_s – собственная сложность
Оценка степени использования элементов системы	$\beta = \frac{C_e}{C_s}$	C_e – системная сложность C_s – собственная сложность
Системная сложность	$C_e = N \cdot \log_2 K$	N – количество элементов 0-го уровня; K – количество элементов нижнего уровня;
Собственная сложность	$C_s = \sum_{i=1}^m \log_2 k_i$	m – количество элементов системы, имеющих связь с элементами нижележащего уровня;
Взаимная сложность	$C_e = C_s - C_o$	k_i – количество связей i-го элемента с элементами нижележащего уровня.

Суть методики – использование сопряженных оценок вариантов структуры управления для сравнительного анализа в отношении обеспечения целостности и устойчивости, с одной стороны, и предоставления свободы структурным подразделением – с другой, т.е. оценка вариантов структуры с позиции централизации/децентрализации управления.

При проектировании структуры управления обычно используются информационные оценки степени целостности α и использования элементов системы β , которые могут интерпретироваться как оценки устойчивости структуры управления при предоставлении свободы структурным подразделением или как оценки степени централизации/децентрализации. Для устойчивых систем характерно, что значение собственной сложности у них больше значения системной сложности. Поэтому значение показателя взаимной сложности формально имеет отрицательный знак (таблица 1).

Результаты расчета сопряженных оценок трех вариантов структуры управления регионального филиала транспортной компании (вариант А – исходная организационная структура управления (ОСУ), вариант В – предлагаемый вариант ОСУ с учетом рекомендаций по оптимизации состава функциональных блоков, вариант С – предлагаемый вариант ОСУ с учетом общих требований к структурам управления в рамках системно-целевого подхода) представлены в таблице 2.

Расчеты показывают:

1. Во всех трёх вариантах собственная сложность превышает системную сложность, что свидетельствует об устойчивости рассматриваемой организационной системы.





Таблица 2

Расчет сопряженных оценок трёх вариантов структуры управления

Показатель	Вариант структуры		
	A	B	C
Количество элементов 0-го уровня иерархии	1	1	1
Количество элементов нижнего уровня иерархии	27	25	27
Количество элементов структуры, имеющих связь с элементами нижележащего уровня иерархии	5	5	6
Количество связей i-го элемента структуры с элементами нижележащего уровня иерархии	$K_1 = 13$ $K_2 = 6$ $K_3 = 3$ $K_4 = 3$	$K_1 = 13$ $K_2 = 5$ $K_3 = 3$ $K_4 = 3$	$K_1 = 5$ $K_2 = 6$ $K_3 = 3$ $K_4 = 9$
Системная сложность	4,75	4,64	4,75
Собственная сложность	12,06	11,54	13,86
Взаимная сложность	- 7,31	- 6,90	- 9,11
Оценка степени целостности системы	0,61	0,60	0,66
Оценка степени использования элементов системы	0,39	0,40	0,34

2. Количественные различия оценок целостности и степени использования элементов небольшие, поскольку варианты структуры трехуровневые и мало отличаются один от другого. Однако даже небольшие различия в оценках могут существенно повлиять на эффективность деятельности организации.

3. Поскольку α трактуется как степень централизации, при стремлении к децентрализации управления, более эффективно-му использованию потенциала структурных подразделений следует выбрать структуру В. Отличительной ее особенностью от исходной является объединение функций правовой деятельности в рамках юридического отдела без выделения секторов. Выделение секторов неизбежно приведет к увеличению степени целостности системы и, соответственно, к ренцентрализации.

4. Степень целостности возрастает при увеличении количества элементов второго уровня иерархии. В частности, создание должностной позиции «заместитель директора по обеспечению деятельности» в структуре С преследовало цель снижения нагрузки на директора филиала. Тем не менее в этом случае имеет место более централизованная структура, чем исходная струк-

тура А, что не укладывается к концепцию децентрализации управления. Впрочем, такой шаг может быть оправдан, если произвести кластерный анализ в отношении подразделений, формирующих коммерческий, производственный и технический блоки. Если будет показана возможность создания производственно-коммерческого блока в составе 8 подразделений (без сектора претензионной работы), степень централизации составит 0,54. В этом случае более целесообразным будет выбор структуры С.

5. Выделение в составе отделов секторов нецелесообразно, поскольку при увеличении уровня иерархии степень централизации растет. В то же время возможно выделение секторов на правах отдела. При сохранении нормы управляемости-подчиненности это решение приведет к большей самостоятельности секторов и, соответственно, более высокой степени децентрализации структуры управления.

Таким образом, в момент динамичных организационных преобразований во внешней среде желательна и даже необходима научно обоснованная оценка организационно-штатной политики. Это позволит снизить риски для крупных компаний и объективно оценивать социально-экономические последствия организационных решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мильнер Б. З. Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 480 с.
2. Евенко Л. И. От рациональности к гибкости // ЭКО. — 1986. — № 11. — С. 159–175.
3. Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. Системный подход к организации управления. — М., 1983. — 224 с.
4. Соловьев В. С. Организационное проектирование систем управления: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. — 136 с.
5. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. — М., 1974. — 272 с.
6. Постановление заседания коллегии Минтранса РФ № 1 от 24 февраля 2016 г.
7. Саратов С. Ю., Тихомиров А. Н., Епишкин И. А. Система профессиональных квалификаций — новый вектор государственной политики в сфере трудовых отношений и профессионального образования // Современные проблемы управления экономикой транспортного комплекса России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет: Сб. научных трудов. — М.: МИИТ, 2015. — С. 221–223. ●

Координаты автора: **Епишкин И. А.** – i.epishkin@myief.ru

Статья поступила в редакцию 30.07.2016, принята к публикации 17.11.2016.