

УДК 658,5(045)

О.Д. Головина, М.А. Карпова

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Современная экономическая ситуация диктует необходимость организации и развития проектной деятельности, важное место в которой занимают вопросы разработки и реализации организационных проектов, которые нацелены в первую очередь на реформирование системы управления и ее реструктуризацию. Организационное проектирование целесообразно проводить на основе моделей компетенций сотрудников. Представляется обоснованным при их формировании применение профессиональных стандартов, что является современным аналитическим подходом к оценке и проектированию систем управления. Рассмотрено обоснование организационного проекта по изменению структуры управления экономической службы крупного промышленного предприятия. Для этого проведен компетентностный анализ функционала персонала планово-экономического отдела тремя методами: на основе профессиональных стандартов, на основе анализа исходящих документов и методом экспертных оценок. Полученные данные являлись основой для количественной оценки эффективности структуры управления. Сделан вывод о низкой эффективности существующей структуры и предложен организационный проект по ее изменению в рамках холдинговой компании путем создания узкопрофильных, специализированных подразделений. Рассчитанные эффекты проекта позволяют считать его целесообразным.

Ключевые слова: организационный проект, компетенции персонала, профессиональные стандарты, компетентностный анализ, эффективность структуры управления.

Современная экономическая ситуация ставит перед организациями в качестве основного условия быстрого развития постоянную адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Это диктует необходимость развития проектной деятельности. «Преуспевающая компания сегодня – это компания, успешно реализующая проекты» [1]. Сегодня для многих предприятий, в том числе и для крупных холдинговых структур, актуальна реализация организационных проектов, нацеленных на реформирование системы управления, создание новой организации, реструктуризацию и т. д.

Различные вопросы построения указанных проектов достаточно широко представлены в литературе. Например, Т.П. Хохлова в работе [2] рассматривает два аспекта методологического проектирования организации – статический (создание структуры управления) и динамический (сопровождение процессов, проходящих в организации). В целом процесс организационного проектирования состоит в последовательном приближении к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений; поэтому продуктом организационного проекта является любое организационное нововведение структурного и процессного характера, являющееся уникальным для компании.

Наряду с уже устоявшимися методами и подходами оценки ситуаций и выбора альтернатив при организационном проектировании, используются и более современные методы анализа, одним из которых выступает компетентностный подход, идеи которого первоначально закрепились относительно образовательного процесса [10], а сегодня используются и при формировании моделей деятельности специалистов и руководителей реального сектора экономики.

Организационное проектирование, основанное на компетентностном подходе, рассмотрено в работах ученых, например, С. Уидетт [5], О.Л. Чулановой [6] и др.

Необходимо отметить, что классификации компетенций очень многообразны; в литературе преобладают два основных вида: профессиональные (специальные) и общие (ключевые, универсальные и др.). Для организационных проектов предприятий реального сектора экономики, на наш взгляд, наибольшее значение имеют профессиональные компетенции, которые, по мнению А. Дорофеева [3], имеют следующие характеристики:

- 1) актуальная квалифицированность (знания, умения и навыки из профессиональной области);
- 2) когнитивная готовность (умение на деятельностном уровне осваивать новые знания, новый инструментарий, новые информационные и компьютерные технологии и т. д.);
- 3) коммуникативная подготовленность (владение родным и иностранными языками, коммуникативной техникой и технологией и т.п.);

4) владение методами технико-экономического, экологически-ориентированного анализа производства;

5) креативная подготовленность, то есть способность к поиску принципиально новых подходов к решению известных задач или постановка и решение принципиально новых задач как в профессиональной сфере, так и в смежных областях;

6) понимание тенденций и основных направлений развития профессиональной области и техносферы в целом;

7) осознанное позитивное отношение к деятельности как роду занятий, в частности, в рамках конкретной специальности, потребность, стремление и готовность к профессиональному совершенствованию;

8) устойчивые и развивающиеся профессионально значимые личностные качества.

Следует признать, что модели компетенций отражают специфику бизнеса и являются уникальными для каждой компании. В связи с этим любому предприятию целесообразнее самому описать свою собственную индивидуальную модель компетенций. Подобные пожелания высказывают ряд ученых и кадровых агентств [4].

Нам представляется обоснованным при формировании компетенций работников применение профессиональных стандартов, что является современным аналитическим подходом к оценке и проектированию систем управления. Прописанные в профессиональных стандартах знания и умения для различных категорий персонала являются обязательными, и уже на первоначальном этапе проектирования организационной структуры целесообразнее использовать не должностные инструкции работников, а именно указанные стандарты. Аргументом целесообразности данного заключения выступает то, что при внедрении стандартов в организации работодателем пересматриваются должностные инструкции, штатное расписание, локальные акты с учетом положений вводимых профстандартов [9]. Поэтому стандарты в качестве базы компетентностного подхода являются, во-первых, основой анализа существующей организационной структуры управления организацией; во-вторых, основой для построения (реформирования) новой структуры.

Предприятиями Корпорации «Аксион» – крупного современного многопрофильного стратегического приборостроительного холдинга оборонно-промышленного комплекса страны, функционирующего на территории нашей Республики, разработана модель корпоративных и управленческих компетенций. Так, для всех сотрудников предприятий предполагается развитие таких ценностей, как высокое качество работ, преемственность и наставничество, лояльность к предприятию, эффективная коммуникация. Для руководителей предприятий Корпорации предполагается развитие таких навыков, как работа с информацией и принятие управленческих решений, планирование, постановка задач, организация работ и контроль исполнения задач, мотивирование сотрудников, влияние на группу. Каждая из приведенных компетенций имеет подробное описание в целом и в зависимости от уровня ее развития. По данным моделям компетенций осуществляется ежегодная оценка работников организаций, проработавших в данной должности не менее одного года. Данная модель профессиональных компетенций является результатом большой проделанной работы HR-менеджеров Корпорации и в настоящее время частично находится в разработке.

Одной из структурных единиц холдинга является ООО «Завод микроэлектронных технологий» (ЗМТ), которое по типу организационной модели является предприятием с линейно-функциональной структурой управления. Предприятие осуществляет свою деятельность на рынке промежуточных товаров, который характеризуется монополией Заказчика, определяемой преобладанием государственного заказа над инициативными работами. Планово-экономический отдел является структурным подразделением, в составе которого выделяются:

– бюро заработной платы и нормирования труда, состоящее из групп нормирования труда; заработной платы; управления и организации труда;

– группа ценообразования и себестоимости;

– группа финансового, сводного и цехового планирования;

– группа кадровой работы и управления делами.

Целями деятельности отдела являются: организация процессов труда, управления и планирования в соответствии с целями и стратегией, направленными на производство качественной и конкурентоспособной продукции на основе рационального использования трудового потенциала каждого работника; применение эффективных форм и методов мотивации труда и научно обоснованных тру-

довых нормативов, оптимального ценообразования, эффективной планово-экономической и финансовой деятельности на предприятии.

Проведенный анализ показал, что работники отдела выполняют чрезмерно разнообразные функции, зачастую трудно сочетающиеся в рамках одного подразделения. Соответственно, их профессиональные знания существенно отличаются друг от друга. В связи с этим возникает ряд вопросов, например, чем оправдана такая многокомпетентная структура экономического отдела; способен ли руководитель данного подразделения принимать обоснованные управленческие решения? Для ответа на них проведен компетентностный анализ тремя методами: на основе профессиональных стандартов, на основе анализа исходящих документов и методом экспертных оценок. Результаты сведены в табл. 1. Полученные данные позволили выявить «пересечения» в профессиональных компетенциях экономистов отдела. Мы называем компетенцию «перекрестной», если профессиональные знания необходимы для работы специалистам разных структурных групп отдела. В свою очередь, компетенция будет называться исключительной, если подобные необходимые знания не требуются для работы специалистам других групп отдела.

Таблица 1

Исключительные и «перекрестные» компетенции специалистов структурных единиц отдела

Группа	Удельный вес ПК, выявленный на основании профессиональных стандартов	Удельный вес ПК, выявленный экспертным путем	Удельный вес ПК, выявленный на основе анализа исходящих документов
Группа нормирования труда	0,40	0,20	0,1
Группа заработной платы, управления и организации труда	0,50	0,45	-
Группа ценообразования и себестоимости	0,29	0,12	0,25
Группа финансового, сводного и цехового планирования	0,08	0,18	0,015
Группа кадровой работы и управления делами	0,18	0,30	0,15
Среднее значение	0,29	0,25	0,103

Примечание: ПК – «перекрестные» компетенции.

Методом анализа, основанного на профессиональных стандартах, наибольшее количество «перекрестных» компетенций выявлено между специалистами группы заработной платы, управления и организации труда и группы кадровой работы и управления делами. У специалистов группы нормирования труда существуют схожие необходимые профессиональные знания со специалистами всех структурных единиц отдела. У других же групп отдела выявлены совпадающие профессиональные знания лишь с экономистами двух других групп.

Анализ, основанный на профессиональных стандартах, дополненный экспертными оценками, позволил сделать ряд выводов, например, 88 % профессиональных компетенций экономистов группы ценообразования и себестоимости являются исключительными и не требуются для работы специалистов других групп отдела. Специфика работы экономистов группы финансового, сводного и цехового планирования обуславливает их взаимосвязь со специалистами всех других групп отдела. Несмотря на это, объем перекрестных знаний достаточно низок и доля исключительных компетенций группы планирования составляет большую часть – 82 %.

Представленные в табл. 1 сведения выступили в качестве основы для количественной оценки эффективности структуры управления. Используя числа последней строки таблицы и приняв вес каждого показателя в размере одной трети, получено значение интегрального показателя эффективности 0,212. Теория и практика показывают, что наиболее эффективными являются организационные структуры, сочетающие в себе работу специалистов, более чем на 70 % взаимосвязанную между собой. А в случае, если функционал работников одного отдела взаимосвязан менее, чем на 40 %, организационная структура считается неэффективной [7; 8]. Следовательно, в нашем случае существующее организационное

построение отдела является низкоэффективным, что влечет за собой отрицательные последствия. Степень взаимосвязи функциональных групп не оправдывает сложившуюся структуру объединения разноплановых специалистов в одном структурном подразделении, так как несет в себе риск принятия необоснованных решений. В такой структуре руководитель отдела для принятия эффективных управленческих решений должен обладать компетенциями из всех пяти разнообразных областей, начиная от кадровой политики и заканчивая организацией нормирования труда. Даже в случае нахождения универсального менеджера вероятность владения им тонкостями работы каждой группы специалистов невысока, и, как следствие, высок риск оказания некачественной и несвоевременной поддержки специалистов разных направлений. К этому необходимо добавить проблемы работы в одном коллективе специалистов разного профиля и возможные негативные последствия для самих сотрудников. В этой ситуации был предложен организационный проект по изменению структуры управления в рамках холдинговой компании путем создания специализированных подразделений узкого профиля. Речь идет об организации единого финансово-экономического Управления как структурной единицы внутри Управляющей компании для предприятий Холдинга, имеющих одинаковую специфику деятельности, а именно, выпускающих продукцию в рамках государственного оборонного заказа.

При проведении компетентностного анализа приведенными выше методами для рекомендуемой структуры – финансово-экономического Управления предприятий Корпорации выяснилось, что число «перекрестных» компетенций» для персонала Управления значительно возросло (табл. 2).

Таблица 2

Эффекты проекта

№ п/п	Группа	Удельный вес «перекрестных» компетенций, выявленный на основании профессиональных стандартов	Удельный вес «перекрестных» компетенций, выявленный экспертным путем	Удельный вес «перекрестных» компетенций, выявленный на основании исходящих документов
Отдел труда и заработной платы				
1	Бюро нормирования труда	0,4	0,15	–
2	Бюро заработной платы, управления и организации труда	0,5	0,15	0,25
	Среднее значение	0,45	0,15	0,13
Планово-экономический отдел				
1	Бюро ценообразования и себестоимости	0,40	0,40	0,10
2	Бюро планирования производственной деятельности и затрат	0,40	0,40	0,40
	Среднее значение	0,45	0,15	0,13
Финансовый отдел				
1	Бюро финансового планирования и анализа	0,80	0,80	0,66
2	Бюро управления денежными потоками и расчетами с кредиторами и дебиторами	0,80	0,80	0,66
3	Бюро источников финансирования и управления капиталом предприятий	0,80	0,80	0,66
	Среднее значение	0,80	0,80	0,66
	Интегральный показатель оценки эффективности подразделения	0,45		

Таким образом, в целом организационную структуру финансово-экономического Управления предприятий Корпорации можно охарактеризовать как эффективную (среднее значение интегрального показателя 0,45). При этом рекомендуемая организационная структура управления позволит повысить результативность работы как специалистов, так и эффективность принятия управленческих решений руководителями.

Еще одним значимым критерием эффективности предлагаемого организационного проекта выступает численность руководителей и специалистов Управления. Известно, что численность персонала компании является одним из существенных показателей любого предприятия, так как напрямую оказывает влияние на его затраты. Актуальность обоснования необходимой численности работников в современных условиях непрерывно повышается. Однако расчет оптимальной численности руководителей и специалистов осложнен рядом параметров, например, характером труда. Учеными и специалистами-практиками предлагаются различные методы определения указанных категорий персонала; к их числу относятся метод аналогий по категориям сложности выполняемых работ, экспертный метод, метод по типовым представителям, метод определения численности по нормам управляемости и по функциям управления, использование драйверов численности, декомпозиция бизнес-процессов и измерение времени на выполнение отдельных операций, системы научно обоснованных трудовых нормативов с указанием загрузки каждого работника данной категории и ряд других. Учитывая, что создание нового Управления объединит выполняемые работы большого числа специалистов и приведет к стандартизации многих функций и росту производительности труда, при расчете численности, на наш взгляд, возможно применение метода, основанного на обобщении статистических данных предприятия по формуле [10]:

$$H = K \times X^{0,965}, \quad (1)$$

где H – нормативная численность специалистов и руководителей, выполняющих планово-экономические функции;

X – численность рабочих предприятия, чел.;

K – коэффициент унификации (для машиностроительной отрасли $K = 0,087$).

Нормативная численность инженерно-технических работников и служащих, рассчитанная по формуле (1), включает в себя весь общезаводской и цеховой аппарат по соответствующим функциям управления. В связи с этим необходимо распределить найденную общую численность между администрацией предприятия и производственными подразделениями. В настоящее время на анализируемых предприятиях функции планово-экономических служб поделены следующим образом: планово-экономические службы – 65 %; планово-диспетчерские бюро цехов – 35 % [10]. В целом проведенные расчеты показали, что проектная численность специалистов сократится на 14 человек по сравнению с существующей.

Таким образом, предлагаемый нами организационный проект по созданию финансово-экономического Управления в холдинговой компании имеет следующие критерии результативности (эффекты):

- повышение уровня управляемости;
- повышение эффективности работы специалистов и руководителей, выполняющих планово-экономические функции;
- сокращение численности персонала за счет стандартизации большинства трудовых функций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами: справ. пособие. М.: Высш. шк., 2004.
2. Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование // Менеджмент в России и за рубежом, 2006. № 4.
3. Дорофеев А. Профессиональная компетентность как показатель качества образования // Высшее образование в России, 2005. № 4.
4. Лаборатория Деловых Игр // URL: <http://games4business.ru/> (дата обращения: 02.12.2017).
4. Уидетт С. Руководство по компетенциям. М.: НРРО, 2014. 240 с.
5. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: монография. М.: ИНФРА-М, 2015. 120 с.
6. Кондурар М.В. Понятия компетенция и компетентность в образовании // Вектор науки Тольяттинского гос. ун-та. Сер.: Педагогика, психология. 2012. № 1. С. 189-192.
7. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии: учеб. пособие. М.: Народное образование, 2010.
8. Сунцова С.А., Головина О. Д. Проектно-процессный подход к разработке алгоритма внедрения профессиональных стандартов в организации // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика и право, 2017. Т. 27, вып. 4. С. 46-53.
9. Головина О.Д., Воробьева О.А. Реализация федеральной программы подготовки управленческих кадров в условиях компетентностного подхода // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика и право. 2011. Вып. 3. С. 14-18.

10. Порцев А.М. Методы определения численности персонала аппарата управления производственных предприятий // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика и право. 2009. Вып. 1. С. 76-84.

Поступила в редакцию 25.10.2018

Головина Ольга Дмитриевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления социально-экономическими системами
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 4)
E-mail: golovinaolgadm@mail.ru

Карпова Мария Андреевна, экономист планово-экономического отдела
ООО «Завод микроэлектронных технологий»
E-mail: vera@inem.uni.udm.ru

O.D. Golovina, M.A. Karpova

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL PROJECTS IN A MANUFACTURING ENTERPRISE

Current economic situation requires from businesses to organize and develop project management, where the issues of development and implementation of organizational projects, which aim to reform and restructure the system of management, are in a focal point of researchers. It seems reasonable to make organizational projects on the basis of employees' competence models. The use of professional standards is much likely to help their development that is modern analytical approach to estimate and design management systems. The article analyzes the background for organizational projects aiming to restructure management of economic department of a large industrial enterprise. For this, the competency-based analysis of personnel functions was carried out on the basis of three methods: analysis of professional standards, review of the documentation and Delphi method. The research findings have formed the basis for quantitative analysis of efficiency of the management system. The authors come to a conclusion of low efficiency of the existing management system and suggest an organizational project to enhance its efficiency through setting up non-diversified specialized units in a holding company. Estimated effects of the project allow authors to see it as economically sound project.

Keywords: organizational projects, personnel competences, professional standards, competency-based approach, efficiency of management system.

Received 25.10.2018

Golovina O.D., Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Social and Economic Systems
Udmurt State University
Universitetskaya st., 1/4, Izhevsk, Russia, 426034
E-mail: golovinaolgadm@mail.ru

Karpova M.A., Economist of the Department of Planning and Economics
Plant of microelectronic technologies
E-mail: vera@inem.uni.udm.ru