

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шарый, И.Н. Воспроизводство кадрового потенциала науки для устойчивого инновационного развития экономики регионов Республики Беларусь / И.Н. Шарый // Материалы докладов международной конференции «Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: цели, приоритеты, механизмы структурных преобразований»: в 2 ч. Ч. 2/ УО «ВГТУ». – Витебск, 2011. – С. 224-227.
2. Экономика знаний. Новые знания в современном мире. Истинность новых знаний [Электронный ресурс]/ Библиофонд, электронная библиотека. – СПб, 2011. – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=521023>. – Дата доступа: 05.08.2016.
3. Normalization Procedure [Electronic resource]/ K4D, 2012 – Mode of access: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/EXTUNIKAM/0,,contentMDK:20584281~menuPK:1433234~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:1414721,00.html>. – Дата доступа: 05.08.2016.

## ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**М.В. Гайдова**

*Полоцкий государственный университет*

Процесс перехода (качественное изменение, перестройку, обновление) организационной структуры управления от прежнего ее состава, связей и отношений субъектов управления, соответствующих прежней организации, к новому, соответствующему новому объекту – развивающейся организации, можно понимать как модернизацию.

Управляющая система организации представляет собой организационную структуру (иерархическое строение, управленческие связи и отношения, подчиненность и соподчиненность по уровням, звеньям, блокам, частям); набор функций организации; состав ее субъектов (перечень органов управления); функции отдельных субъектов и связанные с ними их обязанности, права, полномочия, ответственность.

Представим известные типы организационных структур управляющих систем в организации.

Линейная – представляет особую иерархию индивидуальных и коллективных субъектов, выстроенную в порядке подчинения сверху вниз в порядке субординации.

Функциональная – в условиях такой структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

Линейно-функциональная оргструктура, предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления. Такие структуры развиты и по вертикали и по горизонтали.

Все три названные структуры, относятся к иерархическим структурам управления, для которых характерна работа в условиях стабильности. Для организаций, переходящих или уже перешедших в режим развития, наряду с линейно-функциональной применима еще и матричная структура.

Матричная структура содержит в себе самые разные группы субъектов управления (совет по стратегии развития организации, экспертная комиссия, творческие группы, исследовательские коллективы, группы разработки и реализации программ развития; оргкомитеты, команды единомышленников, увлеченные какой-то одной идеей, группы участников организационно-деятельностных и рефлексивно-ролевых игр и др.), которые создаются временно для решения той или иной проблемы и распускаются после ее решения [1, с. 351]. Элементы матричной структуры вводятся в сложившуюся линейно-функциональную структуру на определенный срок и, как правило, не изменяют число уровней в вертикальной иерархии. Для матричных оргструктур трудно скоординировать горизонтальные связи, ибо сами структурные образования временны.

В структуре управляющей системы большинства организаций выделяют четыре уровня управления (вертикальная структура) [2, с. 131]:

- уровень руководителя организации;
- уровень заместителей и других членов администрации;
- уровень руководителей управлений, подразделений, отделов и т.п.;
- уровень исполнителей.

Это минимально необходимое число уровней. На каждом из них по горизонтали разворачивается своя структура органов, объединений, групп, временных коллективов, которые взаимосвязаны с субъектами каждого уровня и между собой.

В развивающейся организации меняются цели, задачи организации, технологии, содержание и организация процесса деятельности, появляется новая деятельность и др. В связи с этим в управляющей системе неизбежно должны произойти изменения, чтобы качественно обеспечить осуществление нововведений. Чем сложнее и масштабнее изменения или преобразования в объекте управления, тем более сложная требуется организационная структура для управления.

Изменение (модернизация, обновление) организационной структуры управляющей системы необходимо еще на этапе подготовки программы развития организации с тем, чтобы управляющая система полностью отражала в себе новую развивающуюся организацию, обеспечивала его эффективное создание, освоение, функционирование в новых условиях и последующее развитие.

Практика изменения организационных структур управления в развивающихся организациях показывает нижеследующее.

На первом уровне структуры – уровне руководителя организации (по содержанию – это уровень стратегического управления) – модернизация состоит в появлении новых индивидуальных и коллективных субъектов. Здесь формируется новый уровень управления в лице совета учредителей, совета по стратегии развития организации и т.п. Все советы имеют своего председателя. Функции и права советов и их председателей должны быть определены и утверждены в уставных документах организации.

Второй уровень оргструктуры управления – уровень заместителей руководителя (по содержанию – это уровень тактического управления). Здесь происходят самые существенные изменения оргструктуры в организациях, переходящих в режим развития. Это связано с появлением нового субъекта управления – заместителя руководителя, отвечающего за развитие организации. Он обязан уметь профессионально грамотно готовить программу развития организации, заимствовать современный опыт управления и уметь внедрять его в организации. На первом этапе его главные функции – методическая, обучающая и организаторская, позднее – контролирующая.

Однако новый заместитель руководителя нужен потому, что у него новый объект управления – не обычный производственный, а реорганизационный процесс, т.е. процесс создания и освоения нововведений. В этом контексте новый заместитель руководителя может создавать различные инновационные команды (субъекты матричной структуры), которые занимаются управлением развитием организации.

Одна из важных задач состоит в тщательном прописывании (разработке), обсуждении и утверждении новых функциональных обязанностей и обязательно – прав и ответственности каждого нового должностного лица, выполняющего свою работу за плату или на общественных началах.

Это безусловное требование к обновляющейся системе управления в развивающейся организации. Очевидно, что такая работа обеспечит четкость в управлении развитием организации, избавит от противоречий в функциях и от перекладывания ответственности одного лица на плечи другого, поможет ликвидировать и такую проблему, как устранение от ответственности. Эта работа является обязательной в любой организации, но в развивающейся имеет особое значение, так как речь идет о новых субъектах, новых функциональных обязанностях уже существующих субъектов, об обязанностях и правах, которые осваиваются в режиме пробы, эксперимента, а потому они непостоянны, будут изменяться (расширяться или сужаться), уточняться, пока не будет определен их оптимум на основе результатов работы, объема новых задач, личностных особенностей конкретных лиц и того, какой ценой (здоровье, время, перегрузки и т.п.) достигнуты эти результаты.

В больших организационных комплексах возникает необходимость в оптимальном распределении обязанностей между несколькими заместителями руководителя. Обязанности могут быть распределены по следующим принципам:

- по направлениям работы;
- по проблемам;
- по категориям персонала;
- по видам инновационной деятельности и др.

Каждый из названных подходов к построению организационной структуры управляющей системы на уровне заместителей руководителя имеет свои как сильные, так и слабые стороны.

Иногда на уровне заместителей руководителя или на промежуточном – между ними и руководителями среднего уровня управления, – появляются новые должности в организационной структуре управления: психолог, социолог, оргконсультант и др. Появление новых субъектов связано с необходимостью методически грамотного выбора и внедрения оптимальных технологий.

При появлении новых субъектов с непривычными для прежней организации функциями важно определить их место в новой организационной структуре управления развивающейся организации. Их деятельность не предполагает наличие властных полномочий. В то же время персонал болезненно, а иногда и агрессивно реагирует на такие должности, и деятельность данных специалистов просто обесценивается.

Третий уровень оргструктуры управления – уровень руководителей управлений, подразделений, отделов и т. п. (по содержанию – это уровень оперативного управления). Модернизация на этом уровне предполагает прежде всего создание новых организационных структур в виде временных творческих микрогрупп, экспертных комиссий и др. Все эти оргструктуры должны иметь четкий статус, и они распускаются, как только выполнят задачи, ради которых они создавались. Для развития организации далеко не всегда необходимо введение новых должностей в штатном расписании.

Наиболее трудно решаемые проблемы при обновлении процесса деятельности возникают из-за нескоординированности новых подходов в организациях, переходящих в режим развития. Творческие микрогруппы могут являться новыми структурными подразделениями, которые могут решать вышеназванные проблемы.

Временные творческие микрогруппы – это объединение управленцев одного или нескольких связанных между собой направлений деятельности организации. Важным компонентом деятельности этих микрогрупп, кроме обсуждения проблем и методов деятельности, является обсуждение, разра-

ботка, и экспертиза новых технологий работы и развития организации. Руководитель временной творческой микрогруппы – лицо (избираемое или назначаемое), обладающее определенными управленческими полномочиями, правами, обязанностями. Он осуществляет планирование и организацию ее работы, руководство и контроль, обладает правом подписи документов, т.е. правом принятия единоличных или коллегиальных управленческих решений в пределах своей компетенции.

Таким образом, одной из важнейших задач новых субъектов оргструктуры является координация процесса развития организации.

Четвертый уровень оргструктуры – уровень исполнителей. Персонал необходимо также включать в процесс развития организации. На этом уровне можно создать такие структуры, как советы, комитеты, комиссии и др. Могут создаваться структуры, куда входят и управленцы и рядовой персонал, например «конфликтная комиссия» или «оргкомитет». Рядовые работники в качестве представителей каких-то комиссий вполне могут входить в состав субъектов более высоких уровней оргструктуры, вплоть до первого, где преимущественно решаются вопросы стратегического управления.

Каждый из четырех (или пяти) уровней в вертикальной оргструктуре управления имеет свою горизонтальную структуру органов, подразделений и т. п., которая также может развиваться в соответствии с развитием организации.

Приведенная четырехзвенная структура - это только одна из возможных.

Алгоритм шагов по модернизации структуры управления в организации, переходящей в режим развития [3]:

Шаг 1. Осуществить диагностику созданной оргструктуры управления методом проблемно ориентированного анализа, оценить ее соответствие новому управляемому объекту и новому содержанию управленческой деятельности, вытекающему из функций управления развитием организации.

Шаг 2. Определить все необходимые индивидуальные и коллективные субъекты (структурные подразделения), исходя из обновленного содержания управленческой деятельности, а также определить место каждого субъекта в организационной структуре в соответствии с должностным статусом, предназначением, ролью в новой управляющей системе.

Шаг 3. Пересмотреть или определить функциональные обязанности, права и ответственность всех субъектов управления в соответствии с задачами развития организации, возможностями личностей, их совместимостью в том или ином органе.

Шаг 4. Оценить получившуюся оргструктуру с точки зрения ее непротиворечивости управленческим связям и отношениям субъектов по

вертикали и горизонтали (связи субординации и координации, непосредственные и опосредованные, долгосрочные и кратковременные и т. д.).

Шаг 5. Выделить в получившейся оргструктуре субъекты матричной (проблемной, программно-целевой) структуры с тем, чтобы обеспечить их своевременное создание, организацию их деятельности и их взаимодействие между собой и субъектами линейно-функциональной структуры в решении задач развития организации.

Инструментарий для процессов диагностики и модернизации организационных структур:

- функциональный анализ;
- структурный анализ;
- организационный инжиниринг;
- моделирование;
- дискретное программирование;
- линейное программирование;
- реинжиниринг бизнес-процессов и др.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Магистр, 2014. – 576 с.
2. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
3. Дроздов, И. Н. Управление развитием организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.drozдовland.ru/index.php?action=add&id=117&add&](http://www.drozдовland.ru/index.php?action=add&id=117&add&).

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ КАК НАПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Е.И. Галешова**

*Полоцкий государственный университет*

Современные условия характеризуются глобализационными, интеграционными процессами, возрастанием конкурентной борьбы за «таланты», для которых характерны высокая стоимость и мобильность. Экономический рост является, по мнению специалистов, результатом «различий в уровне человеческого капитала и способности страны сохранять, привлекать и расширять его внутри страны» [1, с. 10]. В таких условиях повышается роль кадровой службы, особое значение приобретает реализация эффективной кадровой деятельности, построенной на использовании современных кадровых технологий и осуществляемой компетентными работниками кадровых служб [2]. Одним из основных направлений совершенствования кадровой деятельности, которые снизят уровень кадровых рисков, должно стать обоснование структуры затрат на персонал в организациях