

УДК 330.342.24

Н.П. Масленникова

СОЗДАНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация. В статье содержится методика анализа структуры управления на примере конкретной организации. Критерием анализа и проектирования является соответствие организационных характеристик концепции инновационного менеджмента. Подробно раскрывается последовательность шагов анализа и проектирования структуры управления, создающей предпосылки для развития инновационного потенциала и увеличения инновационной активности сотрудников организации. Сделаны выводы о необходимости новых организационных характеристик: организационный тип взаимодействия с внешней средой, индивидуалистический тип отношений к человеку, ресурсно-результатный критерий департаментализации, введение элементов матричных структур, компетентность и универсализация специалистов, работающих в проектных, межфункциональных командах, уменьшение иерархии, усиление плоскости структуры вследствие большей открытости и информированности, децентрализация основных функций управления, централизация функций общего управления, создание функций управления, направленных на взаимосвязь с внешней средой.

Ключевые слова: инновационная активность, инновационная восприимчивость, организационные характеристики, структура управления, потенциал, инновационная деятельность, организация, конкурентоспособность.

Nadezhda Maslennikova

CREATION OF PRECONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY BASED ON THE FORMING OF ORGANIZATION MANAGEMENT STRUCTURE

Annotation. The article contains the methods of analysis of the management structure on the example of a specific organization. The criterion of the analysis and projection is the consistence of the organizational characteristics with the concept of innovation management. In details revealed the consequence of the steps of the analysis and projection of the management structure that create the preconditions for development of the innovative potential and the growth of the innovative activate of the organization personal. The conclusions are made about the necessity of the new organizational characteristics: organist type of the interaction with the external environment, individual type of relationship to person, resource-result criteria of department division, implementing of the elements of the matrix structure, competence and universalization of the specialists that works in project cross-functional teams, decreasing hierarchy levels, enhance the flatness of the structure as a result of greater openness and awareness, decentralization of the main management functions, centralization of the functions of the general management, creation of the management functions aimed to the correlation with the external environment

Keywords: innovative activity, innovative susceptibility, organizational characteristics, management structure, potential, innovations, organization, competitiveness.

Необходимым средством развития инновационной активности является формирование организационной структуры, которая должна обладать потенциалом для осуществления изменений. Организационная структура как форма следует за измененным содержанием функций организации, с одной стороны, а с другой стороны, может сдерживать инновационную активность, если не будет соответствовать концепции инновационного менеджмента.

Концепция инновационного менеджмента, в отличие от рационалистической, предусматривает возможность повышения конкурентоспособности не только в результате снижения издержек, рос-

та производительности труда, удачного инвестирования, но, в большей степени, вследствие быстроты реагирования на изменения внешней среды через внедрения инноваций. Следовательно, организационные характеристики должны быть нацелены на создание инновационной восприимчивости и наделение ответственностью за развитие инновационной активности. Правильно выбранные организационные характеристики структуры управления с точки зрения соответствия миссии, стратегии и концепции инновационного менеджмента станут лучшим вариантом поддержки инновационной активности и инновационной восприимчивости.

Цель статьи состоит в раскрытии последовательности шагов анализа и проектирования структуры управления, создающей предпосылки для развития инновационного потенциала и увеличения инновационной активности сотрудников организации. Для анализа была выбрана компания ОАО «Гамма», деятельность которой связана с производством электрооборудования и оказанием инженерных услуг. На российском рынке организация существует уже больше 10 лет, но она так и не сумела занять лидирующие позиции на отраслевом рынке электрооборудования, несмотря на высокий профессионализм специалистов и качество товаров и выполняемых работ, а также наличия такой ценности у сотрудников компании как клиентоориентированность. Отсутствие развития связано с низкой инновационной активностью сотрудников, что ведет к потере конкурентоспособности и ослаблению позиций на рынке.

Анализ организационных характеристики. На рисунке 1 представлена структура управления организацией. Проведем анализ структуры управления, выделив организационные характеристики (организационные характеристики пронумерованы):

1. Юридический статус. Организация «ОАО «Гамма» является открытым акционерным обществом (ОАО), так как уставной капитал предприятия разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества по отношению к организации. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами. Это дает возможность привлекать инвестиции для инновационной деятельности.

2. Объект управления. Объектом управления, как видно на рисунке 1, являются цеха предприятия, на них направленно управленческое воздействие со стороны субъекта управления. В объекте управления формируются результаты инновационной деятельности (новые технологии, новые продукты, новые способы производства и т.п.). В связи с этим следует рассматривать как объект управления и особые виды деятельности – инновационную восприимчивость и инновационную активность, результаты которых проявляются в производственной деятельности и в ускорении движения материального потока.

3. Конкретные функции управления, классификация функций по критерию «Влияние на движение материального потока». По критерию «Влияние на движение материального потока» можно классифицировать функции управления на три группы [7].

1 группа. Основные функции, обеспечивающие движение материального потока, их, как правило, следует децентрализовать, так как они определяют скорость движения оборонных средств и результаты производственно-хозяйственной деятельности. На рисунке 1 к основным функциям относятся:

- оперативное планирование (Центр планирования производства) – обеспечение ритмичного выполнения планов производства;
- управление производством (Отдел производства) – ежедневный оперативный учет, контроль, координация и регулирование хода производства;
- управление закупками и продажами (Отдел договоров и продаж) – закупка ресурсов, поиск заказчиков и заключение договоров с поставщиками и покупателями.

2 группа. Функции (обеспечивающие или вспомогательные) обеспечивают всем необходимым (ресурсами, информацией) первую группу функций. К ним относятся:

- технологическое управление – техническое оснащение предприятия, складирование, хранение и учет оборудования;
- подготовка производства – планирование и моделирование процессов производства;
- обеспечение безопасности – обеспечение безопасности организации, производства, продукции и защита коммерческой, промышленной, финансовой, деловой и другой информации;
- охрана труда – контроль за соблюдением работниками законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, профилактическая работа по предупреждению травм и заболеваний, информирование и консультирование работников по вопросам охраны труда;
- контроль произведенной продукции – контроль за качеством и комплектностью изготавливаемых предприятием деталей, узлов и готовых изделий, и за соответствие их стандартам;
- менеджмент качества – анализ результатов деятельности предприятия по качеству, планирование и осуществление мер по повышению качества производимой продукции.

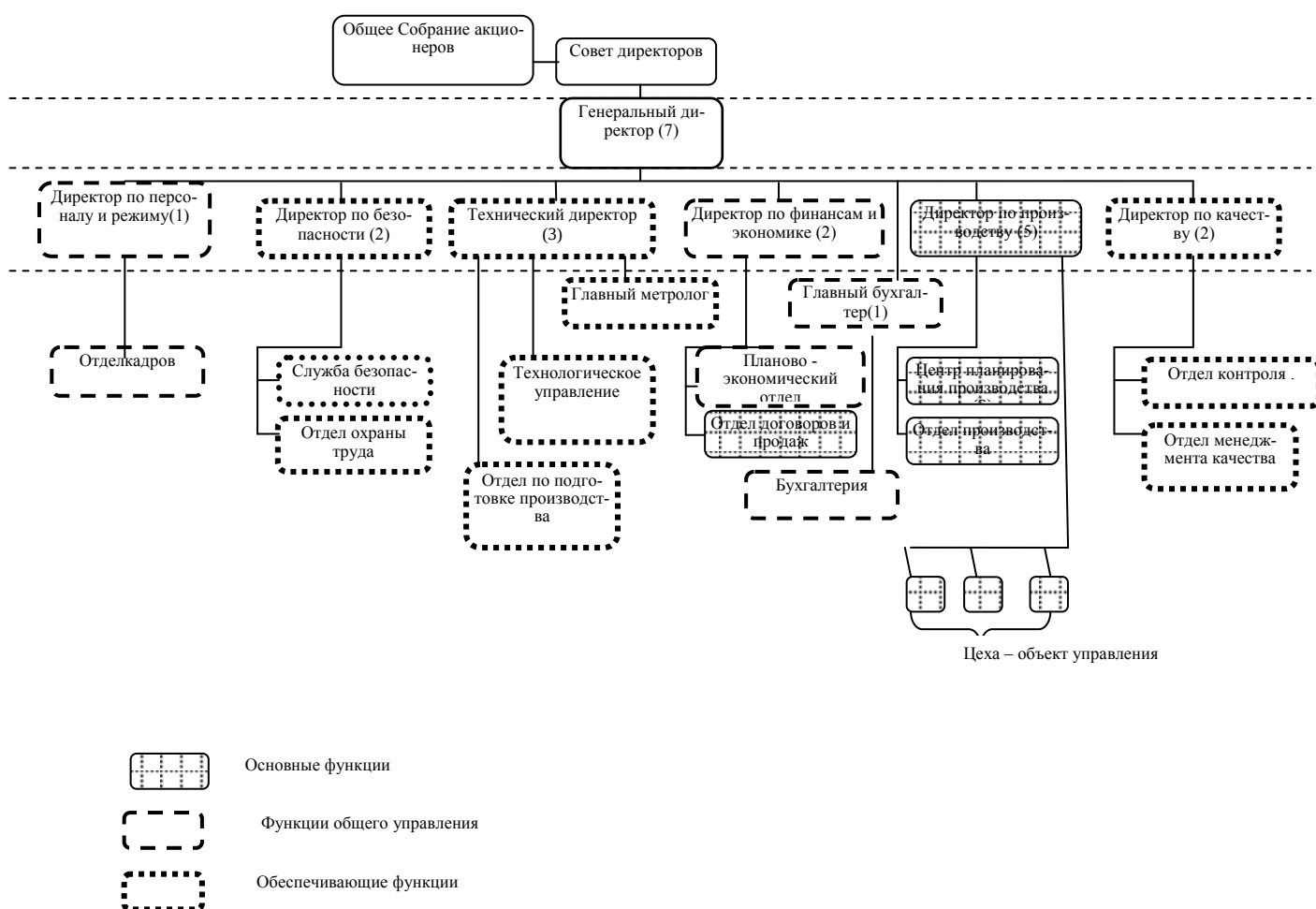


Рис.1.Схема структуры организации

Эти функции можно централизовать в целях экономии на заработной плате управленческого персонала и эффективного использования средств оргтехники, так как можно сократить численность

в аппарате управления за счет включения в сферу ответственности всех цехов, составляющих объект управления. Но вопрос размещения функций по иерархии зависит от ситуации, как внутренней, так и внешнего окружения.

3 группа – функции общего управления. Эти функции работают на все функции, на всю систему управления и являются системными. Их следует централизовать в целях экономии на ресурсах, так как персонал, выполняющий функции общего управления является наиболее квалифицированным.

Функции общего управления:

- Бухгалтерский учет (Бухгалтерия) – проведение работ по бухгалтерскому учету, контролю оборота денежных средств, разработка мероприятий по рационализации методов бухгалтерского учета;

- Управление персоналом (Отдел кадров) – обеспечение комплектования подразделений рабочими и служащими по специальности и квалификациям;

Планово-экономическая (Планово-экономический отдел) – организация, планирование и прогнозирование экономической деятельности предприятия, анализ эффективности, результативности и правомерности проводимых процессов и операций при использовании финансовых и нефинансовых ресурсов.

Анализ существующих функций показывает, что их состав и уровень централизации (децентрализации) не соответствует структуре инновационной организации, что не позволяет ей расширяться и вступать на новые рынки. Отсутствуют функции, обеспечивающие инновационную восприимчивость за счет наличия взаимосвязи с внешней средой, такие как стратегическое управление, связи с общественностью, развитие персонала, управление инновациями, маркетинг, НИОКР. Основные функции следует децентрализовать с целью осуществления прямых контактов с поставщиками, потребителями, отраслевым рынком и наделения их ответственностью за инновационную активность.

4. Иерархия управления. Иерархия управления измеряется количеством уровней управления. Наличие иерархии обеспечивает контроль и порядок в организации, ее отсутствие ведет к увеличению диапазона контроля и хаосу. Вместе с тем, наличие иерархических уровней свыше необходимого ведет к потере, искажению и увеличению времени принятия решений. Это представляет угрозу для организации, так как основное требование для инновационной деятельности – быстрота реагирования на изменения внешней среды как макро (политической, экономической, социальной, технологической), так и микро окружения (поставщики, покупатели, конкуренты и т.д. [1; 6].

В анализируемой организации имеется четыре уровня управления: 1 – Генеральный директор; 2 – Заместители генеральных директоров – директора по функциональным направлениям; 3 – Главные специалисты; 4 – Отделы (начальники отделов и их сотрудники – специалисты). Данная иерархия является малоуровневой, поэтому не препятствует инновационной активности и не требует никаких изменений.

5. Диапазон контроля. Диапазон контроля – число лиц, непосредственно подчиненных руководителю, которыми он способен эффективно управлять [3]. Оценка диапазона контроля и расчет нормы загрузки для руководителей различных уровней управления являются основной задачей при анализе и проектировании структуры управления организацией: Заниженный диапазон контроля ведет к увеличению числа уровней управления, а завышенный приводит к отсутствию контроля и снижению качества управленческих решений. На рисунке 1 в скобках у каждого руководителя указан диапазон контроля. В современном менеджменте норма диапазона контроля увеличивается вследствие повышения компетентности сотрудников, наличия информационных систем поддержки решений, регламентации выполнения функций управления, внедрения системы менеджмента качества. Задача проектирования инновационно-активной структуры управления не сводится к увеличению иерархии

и, как следствие, снижению гибкости и оперативности управления, поэтому компенсация увеличения нагрузки руководителя может быть осуществлена, например, экономическими методами и повышением технического и информационного оснащения рабочего места.

6. Тенденция к централизации (децентрализации) функций управления. Централизация – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Децентрализация – это передача или делегирование ответственности за ряд решений, а следовательно, передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Стратегические решения обычно централизованы, оперативные – децентрализованы, административные решения находятся между ними [3]. В анализируемой структуре управления все функции имеют коэффициент централизации, равный единице, т.е. все выполняются на верхних уровнях управления.

Децентрализация (перемещение функций к объекту управления и наделение ответственностью за принятие решений функциональных специалистов в цехах) отсутствует.

Преимущества централизации:

- экономичность;
- возможность координации и распределения ресурсов в соответствии с целями с целями и приоритетами.

Централизация функций управления способствует экономии на заработной плате, ведет к эффективному использованию оборудования за счет увеличения загрузки оргтехники.

Недостатки централизации:

- чем выше уровень централизации, тем больше времени на принятие и согласованных решений и доведение его до исполнителя;
- слабая реакция на изменения потребностей покупателей;
- отсутствие самостоятельности и мотивации к инновационной деятельности у руководителей нижнего звена.

Централизация не способствует удовлетворению запросов потребителей, поскольку нет связи, прямых контактов с ним. Это свидетельствует о невозможности организации учитывать потребности клиентов и об отсутствии самостоятельности на нижних уровнях. Все это мешает организации быть более гибкой и лучше реагировать на изменения внешней среды. Поскольку потребитель является источником инноваций, необходима децентрализация основных функций управления.

7. Тенденция к плоской (высокой) структуре. Анализируемая организация имеет тенденцию к плоской структуре, так как количество специализированных функций управления на четвертом уровне превышает количество уровней управления.

Плоскость структуры является положительным фактором для ускорения времени принятия решений и повышения гибкости, но вместе с тем плоскость структуры может вести к увеличению численности специалистов управленческого аппарата, что приводит к усложнению межфункциональных связей, поэтому в подобных организациях необходима точная и быстрая передача информации за счет создания внутренней информационной сети. Это уменьшит время подготовки проектов решений и принятия решений, что будет способствовать гибкости и развитию инновационной восприимчивости.

8. Специализация функций управления. Функции управления характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют широту выполняемых функций управления (широкая и узкая специализация). У сотрудников анализируемой организации узкая специализация, что, по оценке классика экономической теории [6], ведет к повышению производительности труда и экономии используемых ресурсов. Вместе с тем узкая специализация не способствует инновацион-

ной деятельности, так как идеи, новшества могут возникать на стыках наук, поэтому следует создавать проектные многофункциональные команды, обладающие синергией объединенных знаний. В соответствии с цепной моделью инновационной деятельности инновация является итогом приращения новых знаний к старым знаниям, накопленным и формализованным в организации [6].

9. Тип структуры. Анализируемая структура является линейно-функциональной. Имеются и линейные и функциональные связи. Решения принимаются линейными руководителями, проекты решений составляют функциональные специалисты.

Традиционная линейно-функциональная структура способствует порядку в организации, основана на функциональной специализации, но обладает инертностью и отсутствием инновационной активности вследствие функциональной разобщенности и необходимости координации.

Функциональные специалисты в большей степени заинтересованы в реализации собственных текущих целей и задач своих подразделений, чем общих целей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями и не способствует инновационной активности из-за отсутствия ответственности за результаты инновационной деятельности.

При такой структуре управления организация не может быстро реагировать на изменения внешней среды, она не обладает гибкостью. Решением задачи повышения инновационной активности является введение матричных элементов в линейно-функциональную структуру. Следует создавать проектные команды межфункциональных специалистов, определять цели и задачи в ответ на изменения внешней среды и наделять их ответственностью за реализацию цели проекта.

10. Критерии департаментизации функций управления. Департаментизация – это процесс организационного обособления (группировка) отдельных функций управления внутри организации. Это связано с тем, что большой структурой управлять сложнее, чем отдельными ее элементами.

Критерии группировки используются для деления функций управления по ресурсам (численности, времени, территории, процессам, технологиям, функциям) и по результату (продукт, потребитель, рынок). Анализируемая организация имеет общий критерий департаментизации ресурсы, а частный – функции. Функциональная департаментизация имеет много преимуществ, основной из которых – экономия на ресурсах вследствие специализации исполнителей функций управления. Эта департаментизация не способствует инновационной активности, так как результаты хозяйственной деятельности не находятся в сфере ответственности функциональных специалистов. Инновационная активность повышается вместе с наделением ответственностью за результат (продукт, рынок, потребитель). Это требует поиска взаимосвязи с потребителем, выяснения его предпочтений, желаний, устранения недовольств и т.п. В связи с этим следует создавать в структуре управления результатную департаментизацию, что может быть достигнуто в дивизиональной структуре и (или) ресурсно-результатную (матричную структуру), которая позволит соединить как преимущества ресурсной (экономия ресурсов), так и преимущества результатной (удовлетворение потребителя, добавление ценности к товару).

11. Характеристика организации по критерию «взаимодействие с внешней средой». Взаимодействие с внешней средой организации делится на два типа: механическое и органическое. Анализируемая организация имеет механический тип взаимодействия с внешней средой. Достоинства механистической организации описаны М. Вебером [2]:

- четкие правила и процедуры;
- ясность в уровнях иерархии;
- существует узкая специализация в работе;
- ресурсная департаментизация.

В условиях изменяющейся агрессивной внешней среды необходима перестройка на органистический тип взаимодействия с внешней средой, а это может быть достигнуто усилением инноваци-

онной восприимчивости через формирование новых организационных характеристик, таких как ресурсно-результатный критерий департаментизации, компетентность и универсализация специалистов, работающих в проектных, межфункциональных командах, уменьшением иерархии, усилением плоскости структуры вследствие большей открытости и информированности.

12. Характеристика организации по критерию «отношение к человеку». По данному критерию организации делятся на корпоративные и индивидуалистические. Для анализируемой организации характерен корпоративный тип отношений к человеку, основанный на принципе «незаменимых нет», объектом управления является не человек (личность), а группа людей, коллектив. В целях повышения инновационной активности и восприимчивости к инновациям следует стремиться к индивидуалистическому типу отношений в организации, основанной на создании социально-трудовых отношений, удовлетворяющих индивидуального работника, так как нововведения (мысли, идеи, новшества) являются интеллектуальным капиталом, а следовательно нематериальным активом организации. Реализовать индивидуалистический тип отношений можно через введение матричных ячеек в линейно-функциональный тип структуры, создавая проектные группы, позволяющие усилить гибкость структуры и быстроту реагирования на изменение внешней среды. Итогом анализа организационных характеристик является задание на проектирование структуры организации, обладающей потенциалом развития инновационной активности и восприимчивости.

Заключение. Структура управления организации, создающей предпосылки для инновационного развития в целях усиления конкурентоспособности должна иметь следующие характеристики [4].

1. Юридический статус – любой в зависимости от ситуации.
2. Объектом управления должны быть, наряду с материальным потоком, инновационная активность и инновационная восприимчивость.
3. Конкретные функции – наличие функций, обеспечивающих взаимосвязь с внешней средой, позволяющих отслеживать изменения во внешней среде и упреждать своими действиями (инновациями) конкурентов, такие как стратегическое управление, управление инновациями, маркетинг, связи с общественностью, развитие и повышение компетентности (за счет оценки и обучения персонала), НИОКР.
4. Иерархия – малоуровневая.
5. Диапазон контроля – широкий за счет компетентности специалистов.
6. Централизация (децентрализация) – децентрализация основных функций управления и централизация системных функций общего управления.
7. Плоскость (высокость) – обеспечение большей плоскости организации за счет увеличения компетентности персонала и организации информационного взаимодействия с использованием информационных и технических средств.
8. Тип структуры – линейно-функциональный с внедрением матричных ячеек, организацией проектных групп и формированием команды межфункциональных специалистов, наделенных целью, финансами, ресурсами и ответственностью за получение результата, т.е. инновационной активностью).
9. Специализация – узкая в функциональных подразделениях и универсализация в матричных проектных группах.
10. Департаментизация – результатная за счет создания дивизионов и ресурсно-результатная в матричных ячейках.
11. Отношения с внешней средой – создание предпосылок к органистическому типу в результате организации матричных проектных групп, обеспечивающих быстроту реакции на изменение внешней среды.

12. Отношение к человеку – индивидуалистический тип отношений, предполагающий создание социально-трудовых отношений, направлены на удовлетворение работника и отношение к нему как к личности, обеспечивающей конкурентоспособность организации на основе инновационной деятельности.

Библиографический список

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Вебер, М. Хозяйство и общество / М. Вебер. – М. : ВШЭ, 2007. – 213 с.
3. Масленникова, Н. П. Менеджмент в инновационной сфере / Н. П. Масленникова, А. В. Желтенков. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2005. – 536 с. – ISBN 5-88103-147-4.
4. Масленникова, Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2009. – 303 с. – ISBN 5-85873-094-9.
5. Портер, М. Конкуренция : учеб. пособие / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с. – ISBN 5-84590-055-7.
6. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народа / А. Смит. – М. : Эксмо, 2007. – 960 с. – ISBN 978-5-699-18389-0.
7. Управление инновациями : учебник для бакалавров / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 711 с. – ISBN 9785991614429.