

СЕМИНАР 19
ДОКЛАД НА СИМПОЗИУМЕ "НЕДЕЛЯ ГОРНЯКА –

99"

МОСКВА, МГГУ, 25.01.99 – 29.01.99

✂ Л.Я. Игнатская, 2000

УДК 658:622

Л.Я. Игнатская

**АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ГОРНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ АО «ВОРКУТАУГОЛЬ»**

Э

кономика и общество нашей страны переживают период глубоких преобразований и потрясений. Программа реструктуризации угольной отрасли – это стратегическое направление, которое должно решить задачу формирования конкурентоспособных угольных компаний.

Однако, решая крупномасштабные технические задачи, нельзя игнорировать организационные и социальные компоненты производства. Высокий уровень организации во многом определяет результаты деятельности шахты, поэтому организационные структуры управления должны удовлетворять требованиям:

- максимально способствовать выполнению предприятием своей главной цели – обеспечивать добычу угля в заданном объеме, установленного качества и при минимальных затратах;
- обеспечивать непрерывность процесса управления;
- быть адаптивной к изменяющимся условиям производства и внешним воздействиям;
- быть экономичной.

Анализ организационных структур управления трёх наиболее перспективных шахт АО «Воркутауголь» (шахта «Северная», «Воркутинская», «Комсомольская») показал, что шахты имеют типовую бюрократическую структуру и идентичную структуру аппарата управления, что приводит к возникновению общих проблем:

- объективно обусловленное разделение процесса управления по на-

правлениям деятельности, приводит к формированию блоков (объединений отделов и служб, выполняющих однородные и взаимосвязанные функции): производственного, экономического, энерго-механического и т.д. Каждый функциональный блок решает свои специфические задачи, что создаёт условия для обособленности и способствует формированию межблочных границ, которые приводят к дискретности управления. Подобная дискретность проявляется при реализации практически любого управленческого решения, но особенно остро в тех случаях, когда в этом процессе задействованы несколько блоков управления одновременно;

- решение каждым функциональным блоком и даже отделами внутри блоков только своих собственных задач, приводит к отсутствию заинтересованности в достижении главной цели предприятия. Организационное противоречие и в том, что линейный персонал отвечает за широкий спектр вопросов (выполнение плановых показателей, кадровые вопросы, технику безопасности и пр.), работник функциональной службы заинтересован только в достижении показателей, которые он контролирует. Это противоречие усиливается издержками в организации оплаты труда;
- нерациональность организационной системы путей прохождения управленческих решений от момента их принятия до окончательной реализации. В результате нередко возникают случаи, когда из-за неоправданной длительности этого процесса принятое решение теряет свое значение;

• отсутствие кадровой службы в структуре шахт. Имеющиеся на шахтах отделы кадров не входят в организационную структуру предприятия, а являются подразделениями кадровой службы на уровне ОАО. Неоправданная централизация кадровых служб привела к отсутствию их заинтересованности в конечных результатах деятельности предприятия и не способствует совершенствованию кадровой работы. Кроме того, функции выполняемые отделами кадров, а также уровень подготовки специалистов, которыми кадровые службы укомплектованы, не удовлетворяют современным требованиям, диктуемым новыми условиями хозяйствования и динамизмом внешней среды;

- низкая степень применения средств автоматизации систем управления, неопределенный статус подразделений АСУП в системе управления предприятия. Отсутствует регламентация деятельности этих отделов, не определены функциональные обязанности их членов;

- статичность построения структуры аппарата управления, которая приводит к ее низкой адаптивности в быстро изменяющихся условиях производства и внешней среды.

Проблема совершенствования организационной структуры управления горным предприятием предполагает и уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и корректировка информационных потоков.

Результаты социологического опроса показали, что менее 50 % управленческого персонала выполняют функции, полностью соответствующие функционально – должностным инструкциям. Следовательно, либо устарели инструкции, либо отсутствует элементарная организация управленческого труда, о чем свидетельствует тот факт, что по итогам того же опроса, около 25 % управленцев оценили свои трудовые затраты как «на пределе возможности», в то же время около 5 % работников управленческого персонала признали интенсивность своего труда «невысокой».

Аппарат управления – сложный, специфический социально-экономический феномен, активно воздействующий на состояние производи-

тельных сил, поэтому решение проблемы реформирования аппарата управления не должно сводиться к периодическим актам устранения «узких мест».

Основой деятельности горного предприятия должна быть перспектива, стратегия, поэтому очевидна необходимость создания многофункционального аналитического центра. Поэтому логично создание при директоре предприятия отдела стратегического управления, содержанием деятельности которого должны быть:

- анализ деятельности и разработка мер по улучшению производственных и экономических показателей;
- маркетинговая служба;
- анализ и оценка организационных структур управления и производства, разработка мер по их совершенствованию;
- разработка кадровой и социальной стратегии.

Этот отдел поможет связать воедино функциональные службы, рассматривая все проблемы в комплексе, разрешая проблему дискретности процесса управления.

Необходима постоянная, планомерная работа по анализу существующих структур, проектированию новых, разработке комплекса мер по их внедрению.

Заниматься этим должны высококвалифицированные в области управления специалисты, поэтому приоритетным направлением совершенствования

организационных структур является радикальное изменение в подходах к формированию кадровых служб, принципиально новый взгляд на их роль в системе управления, их переориентация с узкофункциональной деятельности на многоаспектное управление человеческими ресурсами предприятия:

- политика занятости, трудоустройства, переподготовки, профессиональной переориентации в условиях реструктуризации;
- политика обучения новым методам управления, экономике рыночных отношений;
- политика омоложения руководящего состава – привлечение молодых специалистов, оказание им психологической помощи при адаптации в коллективе, создание условий труда и быта;
- политика стимулирования инициативы, инновационного поведения.
- оптимизация оплаты труда, повышение её стимулирующей роли.

Традиционно функции оплаты выполняются отделами труда и заработной платы, которые входят в блок экономической службы. А по логике, вопросы организации и оплаты труда должны быть в ведении службы кадров, так как оценка качества труда, результатов деятельности, квалификация, стремление к повышению профессионального уровня должны быть связаны с оплатой труда. Контроль над дифференциацией оплаты труда должен осуществляться в отделе, не ото-

рванном от проблем трудовых ресурсов, а аккумулирующем всю информацию о кадрах, где размер оплаты может быть определен исходя из квалификации работника и его вклада в деятельность предприятия.

Целесообразно подумать о функциональной оправданности планово-экономической группы, инженеры-экономисты которой выполняют функции учетчиков.

Очевидны пути совершенствования работы бухгалтерии: компьютеризация и обеспечение совершенными программами позволит повысить скорость и качество обслуживания и значительно сократить численность отдела.

Одним из важнейших направлений совершенствования организационных структур управления горным предприятием – переход к более плоскому построению, избавлению от лишних звеньев в вертикали управления.

Предлагаемые меры должны привести не только к сокращению численности управленческого персонала и сокращению расходов на его содержание (хотя оно и не может быть масштабным за счет появления новых функций и отделов взамен устаревших и подлежащих реорганизации), но, главным образом, к упорядочению организационных связей, а значит, улучшению техники управления, повышению его эффективности.

КОРОТКО
ОБ АРТОДАХ

Игнатская Л.Я. – ВГИ СПГИ.