

УДК 658.3.01

**АУДИТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ
НА ТЕКСТИЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

В.П. ДУДЯШОВА, А.А. МОТОРОВ

(Костромской государственный технологический университет)

Изыскание путей повышения эффективности управления на текстильном

предприятии, как и в организациях других отраслей экономики, все более смещается

из формализованной сферы (структуры, организационные регламенты и нормы) в неявную (организационная культура, неформальные группы). Оптимизация управленческих отношений является важным этапом на этом пути. Отнесение последних к неявным знаниям осложняет разработку методических основ аудита управленческих отношений, что, на наш взгляд, стало причиной крайне слабой изученности проблемы.

В [1] предложена типология управленческих отношений на функционально-иерархические и сотово-сетевые.

Функционально-иерархические управленческие отношения – это отношения, определяемые служебными полномочиями между работниками различных уровней аппарата управления и функционального отдела, которые осуществляются посредством вертикальных управленческих связей с доминированием властных, формальных с элементами неформальных видов отношений. Они позволяют реализовать профессиональные знания личности с использованием современных технических средств как способа повышения производительности труда и имеют целью исполнение служебных обязанностей.

Сотово-сетевые управленческие отношения автором определены как отношения партнерства и сотрудничества между участниками сотового образования, которые осуществляются посредством горизонтальных управленческих связей с доминированием договорных, сетевых, при активном использовании неформальных видов отношений. Они позволяют задействовать творческий потенциал человеческой личности с использованием современных технических средств как неотъемлемого условия реализации креативности личности и имеют целью решение возникающих в организации ситуационных проблем и постоянных задач: производство продукта, обслуживание потребителей, стимуляция личностного развития персонала.

Ранее в [2] уже рассматривалась проблема сотово-сетевой организации управления текстильными предприятиями и перспективы ее применения, где были

обоснованы теоретические положения по организации сотово-сетевого управления фирмой и предложены способы их применения для перспективного развития организации управления текстильным предприятием, позволяющие повысить его кадровый потенциал, прибыльность, конкурентоспособность и адаптированность на рынке.

Так, было отмечено: "Организация управления на конкретном промышленном предприятии всегда представляет собой соотношение функционально-иерархического и сотово-сетевого типов управленческих отношений, соответственно, организацию управления следует считать функционально-иерархической или сотово-сетевой по преобладающему типу. Чем больше в управленческой среде работают сотово-сетевые управленческие отношения, тем она становится более адаптированной к внешним условиям. Соотношение типов управленческих отношений должно зависеть от характера выпускаемой продукции, типа производства, стабильности внешней среды" [2, с.11].

В настоящей статье авторы развивают последнее положение. Соотношение типов управленческих отношений становится объектом внутреннего аудита.

Нами разработана методика аудита управленческих отношений на промышленном предприятии, включающая следующие этапы:

- диагностику факторов, определяющих выбор наиболее эффективного типа управленческих отношений;
- выбор в соответствии с предложенной моделью эффективной структуры управленческих отношений для фактических условий деятельности предприятия по итогам диагностики факторов;
- проведение социологического исследования оценки фактической структуры управленческих отношений на промышленном предприятии;
- сравнение фактической и оптимальной структур управленческих отношений и разработка рекомендаций по их сбалансированности.

Обоснован состав диагностируемых факторов, к числу которых отнесены: характер выпускаемой продукции; тип производства; степень стабильности внешней среды организации; стратегия фирмы; необходимая стратегия управления персоналом. Видно, что первые два фактора являются внутренними и характеризуют отраслевые особенности предприятия; третий фактор позволяет оценить внешние условия деятельности фирмы.

Перестройка управленческих отношений должна следовать за изменением стра-

тегии фирмы. Включение в состав диагностируемых факторов необходимой стратегии управления персоналом обусловлено, на наш взгляд, наличием тесной взаимосвязи между управленческими отношениями и организацией управления кадрами на предприятии. При обосновании кадровой стратегии использована известная из теории управления персоналом классификация последних по критерию глубины преобразований в кадровой сфере.

Факторы, определяющие выбор		Типы управленческих отношений				
№п/п	Наименование	ФИ	преимущественно ФИ*	ФИ и СС в равных соотношениях	преимущественно СС*	СС
1	Характер выпускаемой продукции:					
	-наукоемкая					+
	-трудоемкая		+			
	-материалоемкая	+				
	-фондоемкая	+				
2	Тип производства:					
	-массовый	+				
	-серийный		+			
3	Степень стабильности внешней среды организации:					
	-высокая	+				
	-средняя			+		
4	Стратегия фирмы:					
	-концентрированного роста		+			
	-интегрированного роста		+			
	-диверсифицированного роста			+		
5	Необходимая стратегия управления персоналом фирмы:					
	-сохранения	+				
	-реорганизации		+			
	-дополнения			+		
	-совершенствования				+	
	-управления командами					+
Выбор типа управленческих отношений по совокупности факторов (по максимальному значению СС типа хотя бы в одном факторе)		►+	►+	►+	►+	►+

Примечание:
 ФИ – функционально-иерархический;
 СС – сетово-сетевой;
 * – преимущественно означает соотношение 80:20.

Рис. 1

На рис.1 представлена модель выбора оптимального типа управленческих отношений в зависимости от состояния диагностируемых факторов. Из рис. 1 следует, что функционально-иерархические управленческие отношения наиболее актуальны

для предприятий, оцененных как материалоемкие, фондоемкие и энергоемкие, с массовым типом производства, стабильной внешней средой, при стратегии сокращения и кадровой стратегии сохранения.

На рис. 1 показано, как при изменении хотя бы одного из факторов изменяется потребность в дополнении функционально-иерархических сотово-сетевыми управленческими отношениями. Последние "в чистом виде" рекомендованы для наукоемких производств, динамичной внешней среде, необходимой кадровой стратегии управления командами.

Для оценки фактической структуры управленческих отношений на промышленном предприятии нами разработана специальная анкета, позволяющая оценить состояние дел на предприятии: соотношение между властными отношениями и отношениями партнерства и сотрудничества, между ориентацией на исполнение служебных обязанностей и решение возникающих проблем, между регламентированной и творческой компонентами и другие аспекты.

Апробация предложенной методики аудита управленческих отношений на трех текстильных предприятиях Ивановской области: ОАО "Зиновьевская мануфактура (ЗиМа)", ООО "Лежневская фабрика", ООО "Ногинская фабрика" подтвердила предположение о преобладании функционально-иерархических управленческих отношений, которые составляют до 60...70% в общей структуре.

В частности, по результатам исследования в ОАО "ЗиМа" сделаны следующие выводы: проблемы, возникающие на предприятии, решаются коллективно (68,2% против 31,8%); труд на предприятии организован в соответствии с регламентом; практически на 100 % решение возникающих проблем на предприятии организует руководитель, а не лидер; лидером на предприятии может стать человек, обладающий внушительными личностными качествами и обширными знаниями в соотношении 50%/50%; для персонала предприятия клиент имеет очень важное значение, поскольку 83% опрошенных сказали, что клиент для них на сегодняшний день "царь и бог"; в деятельности персонала на 76,5% востребованы профессиональные знания и лишь на четверть – креативность.

Диагностика факторов, определяющих выбор оптимальных управленческих отношений на трех исследуемых текстильных предприятиях, позволила выявить условия деятельности, характерные для большинства предприятий отрасли.

Так, по характеру выпускаемой продукции прядильное и ткацкое производства остаются материалоемкими, отделочное – энергоемким; тип производства в пряде и ткачестве – в большинстве массовый, в отделке – серийный; стабильность внешней среды оценена как средняя; стратегии фирмы и управления персоналом – разнообразны.

При стратегии диверсифицированного роста в ОАО "ЗиМа" необходима кадровая стратегия совершенствования или управления командами. В соответствии с предложенной моделью этому предприятию рекомендуется преимущественно сотово-сетевой тип управленческих отношений с переходом к его более широкому использованию. Аналогичные результаты были получены и по другим фабрикам.

Для развития сотово-сетевых управленческих отношений на предприятиях отрасли рекомендуется, с одной стороны, перестроить работу кадровой службы, с другой стороны, использовать процессную организацию управления предприятиями.

Работа кадровой службы должна рассматриваться как внутренний бизнес-процесс, имеющий определенную конечную цель – обеспечение кадрами подразделений предприятия и повышение кадрового потенциала. Кадровая служба должна уметь организовать процессно-ролевое управление персоналом (более подробно об этом сказано в [3], [4]).

В качестве рекомендаций по совершенствованию управленческих отношений на предприятиях можно предложить внедрение бизнес-процесса "Сервисное обслуживание текстильного производства и клиентов" (более подробно опыт организации службы сервисного обслуживания текстильной отрасли изложен в [5]).

В Ы В О Д Ы

Обоснованы этапы и методическое обеспечение проведения аудита управленческих отношений на промышленном предприятии. Приведены результаты апробации и рекомендации по совершенствованию управленческих отношений на текстильных предприятиях, позволяющие повысить их адаптивные возможности.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Дудяшова В.П. Архитектоника управленческих отношений: сотово-сетевая концепция: Монография. – Кострома: Изд-во КГТУ, 2005.

2. Дудяшова В.П. // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности.– 2005, №1. С.10...12.

3. Велиева З.Т., Дудяшова В.П. Процессная реструктуризация управленческого персонала. – Кострома: Изд-во КГТУ, 2004.

4. Дудяшова В.П., Брагина З.В. Сотово-сетевое управление фирмой. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2006.

5. Брагина З.В., Глушкова Е.Б., Дудяшова В.П. Сервисное обслуживание текстильного производства. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003.

Рекомендована кафедрой экономики и управления. Поступила 20.03.06.
