

5. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент : учеб. / В.Г. Медынский. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 293 с.

6. Нойбауэр Х. Инновационная деятельность на малых и средних предприятиях / Х. Нойбауэр // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 3. – С. 62-63.

ОЦІНКА ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

Кривченко М.В., студент; Величко О.В., студент

Науковий керівник: Бочарова Н.А., к.е.н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Основними елементами організаційної системи підприємства є його структурні підрозділи, між якими існують відносно стійкі зв'язки. У процесі діяльності всі структурні підрозділи вступають у двосторонні вертикальні і горизонтальні відносини. Відносини по вертикалі пов'язані з ієрархічною структурою підприємства і управлінням діяльністю його підрозділів із одного центру – апарату управління. Горизонтальні зв'язки обумовлені внутрішньою кооперацією між підрозділами згідно з технологічною або продуктовою їх спеціалізацією. Від їх взаємодії залежить збереження стійкого стану системи (підприємства) та її організованість, що в свою чергу, забезпечує ефективне управління підприємством [1, 2].

Перш за все, необхідно зрозуміти характер взаємовідносин і взаємодії, що склалися між підрозділами підприємства, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією основних бізнес-процесів компанії.

Оцінка взаємодії підрозділів компанії як характеристики її розвитку може виявити причини неефективної роботи підрозділів, визначити приховані організаційні конфлікти, функціональні обмеження і протиріччя в системі управління. А головне - здатна виділити «області», що свідчать про ресурси компанії, які можуть мати значний вплив на функціонування і тенденції її розвитку, а також «проблемні зони».

Цілями процедури взаємної оцінки діяльності підрозділів служать:

- визначення структури та характеру процесів взаємодії, що склалися між ними;

- визначення сильних сторін, «проблемних зон» і можливостей зміни в діяльності підрозділів підприємства, які суттєво впливають на функціонування і тенденції розвитку підприємства в цілому;

- виявлення прихованих організаційних конфліктів, функціональних обмежень і протиріч в системі управління підприємства;

- створення методу безперервного підвищення якості взаємодії підрозділів і системи управління підприємства.

Оцінка ефективності взаємодії структурних підрозділів підприємства повинна проводитися з урахуванням організаційної ієрархії - універсального принципу побудови будь-яких організаційних систем, згідно з яким здійснюється розподіл влади і функцій за рівнями.

До початку проведення безпосередньої оцінки до співробітників підприємства повинна доводитися максимально повна інформація про цілі і завдання оцінки, її періодичність, терміни та способи інформування співробітників про отримані результати. Усім учасникам процесу пропонується уважно розглянути і опрацювати методичні матеріали з оцінки взаємодії, можливе проведення додаткового навчання.

Процедура оцінки ефективності взаємодії структурних підрозділів підприємства містить три етапи. Розглянемо нижче кожний з них більш детально.

Перший етап полягає в описі функціональних цілей і завдань структурних підрозділів компанії, що підлягають оцінці, а також перелік підрозділів, з якими вони взаємодіють; виявляються проблемні зони в роботі цих підрозділів і шляхи їх вирішення. Ступінь деталізації і декомпозиції задач, а також список підрозділів, що беруть участь в оцінці, встановлюється заздалегідь. Закінчується цей етап розробкою оціночних карт (спеціальних форм).

Другий етап полягає в безпосередній оцінці, тобто в заповненні представниками підрозділів спеціальних оціночних форм. У якості параметрів оцінки використовуються такі як, якість виконання цілей і завдань підрозділу, а також дотримання термінів виконання та подання інформації. Взаємодія між підрозділами оцінюється через досягнення ними необхідних результатів.

Цей етап полягає в аналізі отриманих результатів та донесенні інформації до всіх керівників структурних підрозділів підприємства, що беруть участь в оцінці, і всіх зацікавлених сторін. Співробітники в

цьому випадку зазначають збіг інтересів при більшості контактів з іншим підрозділом і те, що така взаємодія стимулює до хорошої роботи і ефективної діяльності. Протиріччя виникають досить рідко. Якщо ж протиріччя виникають, то це не відбивається ні на результативності діяльності підрозділів, ні на виробничих відносинах. В цьому випадку взаємини між підрозділами оцінюються як процес, який в більшості випадків не призводить до потрібних результатів.

На жаль, взаємодія між підрозділами часто побудована на протиріччях, які заважають роботі, тому потрібно значно більше часу і зусиль для досягнення ними поставлених цілей. В результаті такої взаємодії найчастіше знижується мотивація до спільної діяльності і спільного подолання виниклих протиріч між підрозділами. В даному випадку рішення того чи іншого завдання конкретним підрозділом ніяк не пов'язане з витратами зусиль і часу іншим підрозділом. При цьому слід зазначити, що необхідні результати досягаються кожним підрозділом самостійно.

Також на цьому етапі розраховується індекс включеності у взаємодію, що дозволяє визначити, якою мірою підрозділ відповідно до своїх функцій забезпечує виконання загальноорганізаційних завдань. Він розраховується як відношення кількості зроблених завдань до кількості отриманих завдань по кожному організаційному підрозділу. Чим значення індексу включеності ближче до одиниці, тим адекватніше включеність, тобто вище відповідність наміру взаємодіяти з іншими підрозділами підприємства для виконання власних завдань.

На третьому етапі виконується оцінка вирішення завдань кожним підрозділом заснована на умовному зважуванні ступеня виконання ними їх функціональних обов'язків, що дозволяє уникнути однобічності й упередженості. Для цього кожному варіанту відповідей ставляться у відповідність числові ранги за наступною шкалою: завдання повністю виконуються (повністю задоволений) - 1,0; завдання в цілому виконуються, за винятком окремих зауважень (скоріше задоволений, ніж незадоволений) - 0,7; завдання виконуються частково (швидше за незадоволений, ніж задоволений) - 0,3; завдання не виконуються (повністю не задоволений) - 0. У підсумку, кожна задача зважується в системі всіх завдань підрозділу і видається загальна оцінка взаємодії підрозділу з іншими.

В цілому характер взаємин між підрозділами може носити один з наступних параметрів [3].

1. Співпраця. При високих позитивних оцінках за цим критерієм даний тип взаємин може бути хорошим ресурсом для ефективної роботи підрозділу в організації. Такі взаємовідносини засновані на підтримці і взаємодопомозі, на розумінні один одного і збігу інтересів. Якщо виникають будь-які протиріччя, вони досить легко можуть бути усунені, оскільки співробітники здатні вести конструктивні діалоги і самостійно вирішувати ситуації, що склалися. Не виключені випадки прояву «здорових» конкурентних відносин та конфліктів.

2. Конкуренція, тобто суперництво, змагання між структурними підрозділами за найкращі умови, вигідну позицію в підприємстві.

3. Конфронтація, тобто протиборство, зіставлення інтересів підрозділів при виконанні відповідних функціональних завдань.

4. Конфлікт - зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби.

Таким чином, дослідження взаємовідносин підрозділів є одним з найбільш важливих джерел, що містять інформацію щодо внутрішніх процесів в організаційній структурі підприємства. Оцінка ефективності взаємодії підрозділів є інструментом, який дозволяє визначити «зони напруги» у взаємодії підрозділів, що негативно впливають на ефективність роботи підприємства; допомагає зрозуміти актуальну ситуацію розвитку організації і скласти прогнози її розвитку; чітко локалізувати, які з параметрів взаємодії вимагають поліпшення (процеси, якість, терміни, сервіс). Оцінку взаємодії підрозділів слід використовувати для: підвищення ефективності внутрішніх процесів; поліпшення якості роботи і послуг; зниження витрат часу і витрат; поліпшення комунікації між підрозділами; підвищення лояльності клієнтів.

Література.

1. Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І. П. Продіус, М. П. Пріступа // Економіка: реалії часу. — 2012. — № 3-4 (4-5). — С. 17-22.

2. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. — К. : Центр учбов. л-ри, 2011. — 312 с.

3. Литвинцева А. Оценка взаимодействия подразделений как нефинансовый показатель системы сбалансированных показателей / А. Литвинцева, М. Родионова // Российское предпринимательство. — 2009. — Том 10. — № 12. — С. 81-86.