

ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЛОЧНО-МОДУЛЬНЫХ СТРУКТУР В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

© 2010 Е.С. Мищенко*

Ключевые слова: качество, менеджмент, блочно-модульная структура, принцип, система менеджмента качества, модуль.

Проведен сравнительный анализ блочно-модульных структур управления и организационных структур систем менеджмента качества. Сформулированы и проверены на идентичность применения принципы формирования и использования указанных типов структур. Рассмотрены особенности использования блочно-модульных структур управления в системах менеджмента качества образовательных организаций.

Одним из факторов, обуславливающих низкую эффективность управления многими российскими предприятиями и организациями, является неадекватное сложности производственных систем управление процессами их функционирования. Связано это, прежде всего, с проблемами функционирования в рыночных условиях традиционных линейно-функциональных структур управления, основанных на жестком вертикальном директивном управлении, на абсолютном регламентировании функционирования всех элементов систем управления. Они зачастую оказываются неспособными своевременно реагировать на динамично меняющуюся рыночную ситуацию. В таких условиях чрезвычайно важным является осмысление процесса эволюции организационных структур управления с тем, чтобы выстроить подходы к их реформированию и развитию для адаптации к современным условиям.

В настоящей статье проводится сравнительный анализ принципов и подходов к формированию организационных структур управления в реальной экономике и образовательной сфере. Концептуальные вопросы формирования таких структур были рассмотрены автором ранее¹.

В этих сферах к организационным структурам управления предъявляются похожие требования, к которым можно отнести: обеспечение мобильности, рост скорости принятия решения и др.

Соблюдение этих требований можно обеспечить при использовании в системах управ-

ления мягких адаптивных структур управления. Это может быть сделано путем формирования и эксплуатации организациями видоизмененных мягких структур, которые могут быть названы блочно-модульными. Название происходит от двух основных составляющих таких структур: управленческих модулей и составляемых из них управленческих блоков.

Формирование и использование предприятиями в управлении хозяйственной деятельностью блочно-модульных структур позволяет достичь следующих целей:

- ♦ придать на работе службам управления необходимый динамизм, позволяющий принимать управленческие решения адекватно скорости старения информации, которая, в свою очередь, определяется динамикой рыночных отношений;

- ♦ расширить возможности существующих структур служб управления в вопросах организации эффективного взаимодействия с другими структурными подразделениями предприятия и внешней средой;

- ♦ сформировать у специалистов служб управления рыночный тип мышления.

Рассмотрим указанные цели подробнее.

В технологических циклах управленческих процедур существующих организационных структур служб управления значительное место занимает этап организационного согласования деятельности отдельных работников и подразделений. В жестких структурах за ними закреплены традиционные, а, следовательно, рутинные функции, поэтому

* Мищенко Елена Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент Тамбовского государственного технического университета. E-mail: nauka@sseu.ru.

при появлении нестандартных задач (в исследованиях они составляют основное содержание работ) необходимо значительное время на адаптацию исполнителей к условиям и особенностям решаемых задач. Кроме того, необходима адаптация исполнителей к чисто рыночному механизму оплаты труда.

Необходимо отметить, что в традиционных структурах при взаимодействии службы управления с другими структурами возможен только один тип взаимодействия, где субъектами взаимодействия являются с одной стороны служба управления, а с другой взаимодействующее с ней подразделение. В отличие от этого в блочно-модульных структурах возникает возможность принципиально новых типов взаимодействия. Поскольку появляются новые субъекты взаимоотношений в лице управленческих модулей. Подробнее система взаимодействия управленческих модулей и блоков с другими подразделениями предприятия и внешней средой будет рассмотрена далее.

В блочно-модульных структурах принципиально меняется положение работника службы управления. Он получает значительно большую самостоятельность, определенную автономию от руководства службы управления в вопросах реализации своих функций, оплата его труда строится в основном с учетом принципа зарабатывания средств и в силу указанного необходимым условием его работы в блочно-модульной структуре является изменение типа его мышления.

Дело в том, что в практике хозяйственной деятельности часто возникают нестандартные задачи, составляющие в общем объеме работ службы управления достаточно большой удельный вес. Это, в свою очередь, рождает массу разовых заказов. Такие заказы либо вовсе не повторяются в работе служб управления, либо не прогнозируются с достаточной вероятностью.

Руководство службы управления чаще всего игнорирует такие заказы. При традиционном построении службы управления они не только нерентабельны, но еще и оказывают дестабилизирующее влияние на работу всей службы. С точки зрения отдельного работника службы управления они также нежелательны, так как их выполнение чаще всего выходит за рамки его прямых обязанностей, требует дополнительной подготовки, а соответ-

ствующая оплата в рамках традиционной службы управления не предусмотрена.

Блочно-модульные структуры создаются с учетом следующих принципов:

1. Принцип относительной функциональной автономности. Реализация этого принципа означает, что управленческие модули создаются так, чтобы каждый из них мог самостоятельно реализовать отдельные функциональные циклы исследований. Выполнение таких циклов должно обеспечить достижение определенных целей и дать результат, который может быть рыночным товаром. Практически это требует от работника службы управления достаточно высокой квалификации, организационного статуса и соответствующей мотивации в виде самостоятельного заработка. Однако необходимо отметить, что возможность самостоятельного заработка для работников служб управления предполагает создание соответствующей системы оплаты труда, основой которой являются договорная система взаимоотношений работников службы управления с заказчиками и механизм распределения заработанных средств в системе предприятия в целом. Распределение дохода может быть реализовано через внутреннее налогообложение. Подробнее этот подход будет рассмотрен ниже при изложении системы оплаты труда в блочно-модульных структурах.

2. Принцип оперативного блокирования. Реализация этого принципа означает, что управленческие модули могут блокироваться в отдельные группы (блоки) под реализацию задач, которые не могут быть выполнены силами одного модуля. При этом должны быть разработаны процедуры (алгоритмы) блокирования и разблокирования, разработаны их законодательное, нормативное и организационное обеспечение.

3. Принцип сочетания жесткого закрепления функций и автономности управленческих модулей. По решению руководства службы управления часть модулей может быть жестко закреплена за выполнением отдельных (чаще всего рутинных) функций. Причем эти модули имеют право на выполнение и других операций на инициативной основе. Такое построение служб управления позволяет реализовать постепенный переход от традиционных к блочно-модульным структурам.

4. Принцип функционального разнообразия. Состав модулей при необходимости видоизменяется и дополняется руководством службы управления в соответствии с эволюцией задач, возникающих перед предприятием при адаптации его деятельности к изменению внешних условий и требований рынка.

5. Принцип необходимости договорных отношений. Этот принцип используется при регламентации автономной работы модулей. Его реализация на практике означает организационную перестройку системы оплаты труда персонала модулей. Их заработная плата может состоять из двух частей: базовый, зависящий от квалификации и служебного положения работника и приработка от выполнения заказов других подразделений предприятия и внешних заказчиков.

Базой для построения блочно-модульных структур являются управленческие модули (УМ). Исходя из этого, необходимо подробнее рассмотреть УМ, их структуру и классификацию.

Управленческий модуль - это персонал, выполняющий определенную совокупность процедур и функций, которые могут составить законченный цикл и дать результат, самостоятельно оцениваемый и являющийся рыночным товаром. В состав модуля кроме персонала входят необходимое техническое, организационное и методическое обеспечение.

Типы модулей. По характеру выполняемых функций УМ могут быть аналитическими (АУМ) и функциональными (ФУМ).

АУМ - это модули, выполняющие рутинные операции обработки информации (систематизацию, проверку полноты и достоверности, вероятностную оценку, необходимую статистическую обработку и т.п.). Процедуры обработки информации хорошо известны и подробно разработаны.

ФУМ - это модули, выполняющие операции по оперативному исследованию рынка, сбору и первичной обработке информации, осуществляющие систему необходимых контактов. Работники таких модулей должны хорошо владеть постановкой и структуризацией задач. В силу указанных условий к персоналу ФУМ предъявляются повышенные требования в области психологии контактов и наличия свойства эмпатии.

По организации функционирования УМ могут быть разделены на оперативные (автономные), выполняющие, как правило, исследования по заказам. А также стационарные, в удельном весе операций которых большую долю занимают традиционные рутинные работы.

Кроме того, УМ могут быть классифицированы по управленческим функциям (циклам).

УМ всех видов функционируют как оперативно самостоятельные единицы, имеющие прямое или двойное подчинение. Причем самостоятельность эта может быть названа функциональной и заключаться в том, что УМ самостоятельно планируют выполнение всего комплекса исследований, самостоятельно выбирают пути, методы и инструментальный достижения поставленных руководством служб управления целей, самостоятельно планируют и организуют использование предоставленных им ресурсов.

Для стационарных аналитических модулей более характерно прямое подчинение руководству службы управления. Для функциональных часто применяется двойное подчинение, с одной стороны административное (режимное) руководству службы, по заказу которой они работают, а с другой - функциональное руководству службы управления. Некоторые организационные вопросы деятельности УМ будут нами рассмотрены ниже при анализе системы взаимодействия службы управления с другими подразделениями предприятия.

Необходимо также рассмотреть вопрос об основных подходах к внедрению блочно-модульных структур. Возможно два подхода и, в силу этого, возникновение двух типов организационных структур с использованием блочно-модульной составляющей.

Первый путь может быть реализован при создании новых служб управления на предприятиях, где они отсутствовали, либо на вновь создаваемых предприятиях. В этом случае могут быть спроектированы и внедрены полные блочно-модульные структуры (рис. 1). При создании таких структур разрабатывается весь комплекс документации, включающий в себя следующие документы:

- ◆ проекты УМ;
- ◆ расчет количества и выбор типов УМ;

- ♦ разработка соответствующей документации, регламентирующей деятельность УМ (положений, должностных инструкций и т.п.);

- ♦ разработка систем оплаты труда УМ разных типов;

- ♦ разработка системы документации по организации взаимодействия УМ с другими подразделениями предприятия и внешними заказчиками;

- ♦ разработка алгоритмов блокирования и разблокирования УМ.

Анализ опыта использования блочно-модульных структур в хозяйственных системах позволяет сформировать один из типов такой структуры (см. рис. 1).

- ♦ проверяется уровень профессиональной подготовки и опыта работы персонала (имея в виду наличие в практике предшествующей работы похожих операций);

- ♦ проверяется психологическая совместимость персонала блокируемых УМ (для этого в базе данных служб управления должны иметься и постоянно обновляться соответствующие тест-карты);

- ♦ в случае необходимости проводится переподготовка и повышение квалификации специалистов (проведение семинаров, тренингов, тематических курсов) в рамках системы технического обучения предприятия с привлечением преподавательских кадров учебных



Рис. 1. Блочно-модульная структура служб управления

Для формирования блочно-модульной структуры необходима реализация определенного алгоритма блокирования указанных выше модулей.

1. Алгоритм начинается с функционального блокирования, которое означает проверку на совместимость выполняемых блокируемыми УМ функций под определенный заказ (целевую задачу). Проверку на совместимость и функциональное соответствие функциональных карт УМ.

2. Программное блокирование заключается в регламентации взаимодействия УМ в рамках выполняемой задачи. Для этого цель (задача) разбивается на отдельные подзадачи, этапы и направления достижения цели и происходит закрепление УМ за отдельными целями, подзадачами и направлениями.

3. Кадровое блокирование. В этом блоке реализуются следующие шаги алгоритма:

- ♦ выявляется кадровое обеспечение УМ с учетом регионального рынка труда;

- ♦ проверяется соответствие кадрового состава УМ профилю и сложности выполняемой задачи;

заведений региона или в профильных образовательных учреждениях региона;

- ♦ с учетом указанных факторов руководство служб управления принимает решение о создании блока УМ.

Необходимо отметить, что две последние стадии являются неподдающимися переводу в автоматизированный режим. Все остальные могут с достаточной степенью эффективности реализованы в автоматизированном режиме, что делает процедуру блокирования не столь трудоемкой.

4. Временное блокирование. Задачи этого этапа - совмещение во времени всех необходимых для блока модулей, так как к моменту блокирования они могут выполнять другие задачи. При этом будет необходимо либо переориентировать их на выполнение работы в составе блока, либо перераспределить бюджет времени работников УМ, либо разделить персонал УМ между заданиями.

5. Пространственное блокирование. Все необходимые для блока УМ должны быть соединены в пространстве в единую органи-

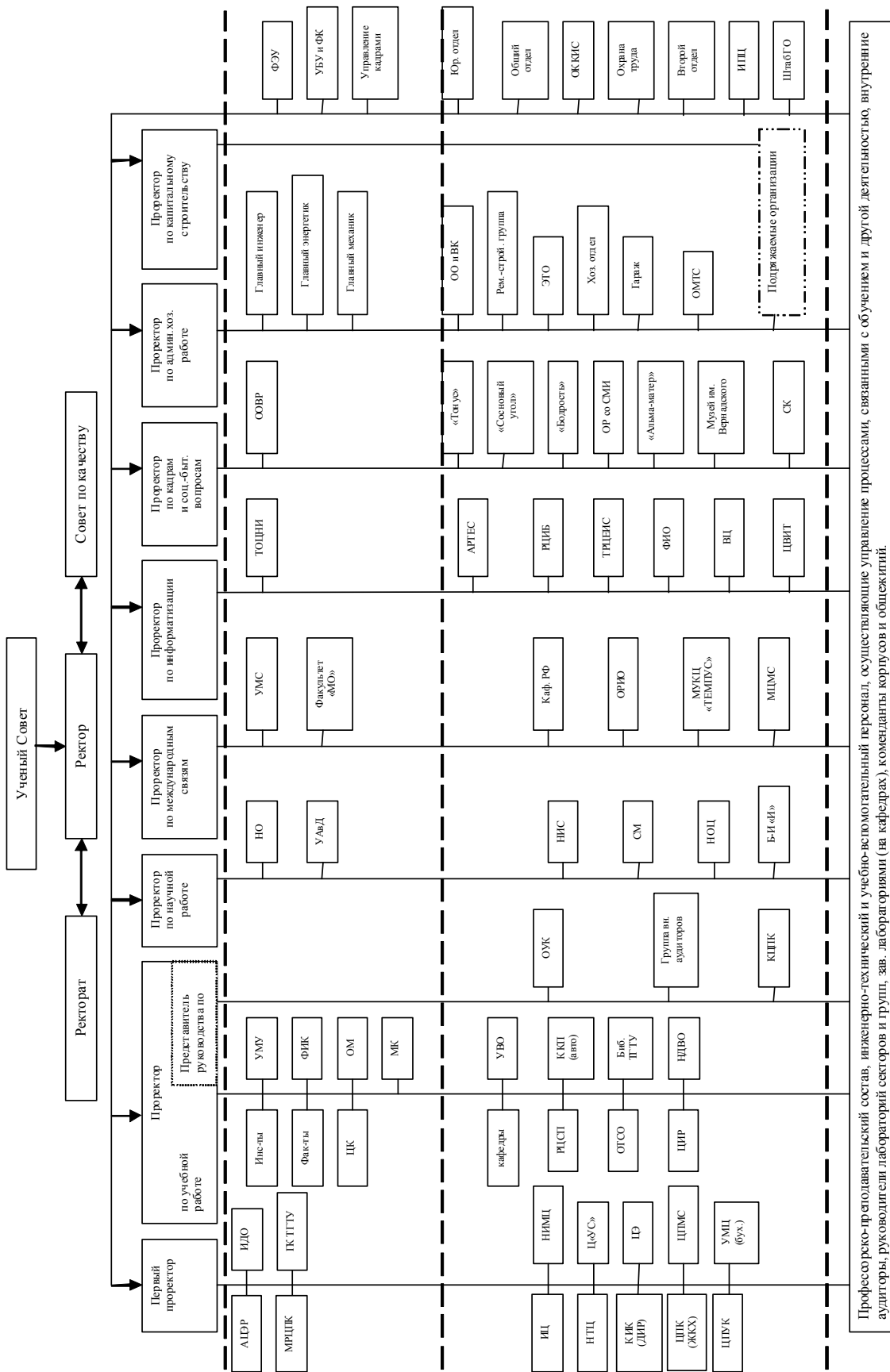


Рис. 2. Графическая модель организационной структуры образовательной организации (на примере ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»)

Профессорско-преподавательский состав, инженерно-технический и учебно-вспомогательный персонал, осуществляющие управление процессами, связанными с обучением и другой деятельностью, внутренние аудиторы, руководители лабораторий секторов и групп, зав. лабораториями (на кафедрах), комеданты корпусов и общежитий.

зацию. Для этого они должны иметь общее размещение, оснащение и т.п.

Организационная структура системы менеджмента качества образовательной организации (рис. 2) представляет собой многоуровневую, функционально разделенную совокупность составляющих ее организационно обособленных элементов (служб, отделов и др.). Эта структура построена на тех же принципах, что и блочно-модульная структура, приведенная на рис. 1.

Службы, отделы, функциональные кафедры и другие организационно обособленные подразделения образовательной организации могут с полным правом считаться исходными модулями, из которых формируются функциональные блоки. Прежде всего необходимо отметить, что в соответствии со схемой,

приведенной на рис. 1, функциональные блоки образуются под эгидой проректоров образовательной организации. Каждый блок может включать в себя как оперативные УМ (например, под эгидой проректора по учебной работе это учебно-методическое управление - УМУ), так и аналитические модули.

¹ *Мищенко Е.С., Пономарев С.В.* Проектирование, формирование, внедрение и практическое использование системы менеджмента качества в образовательной организации : монография. Тамбов, 2009; *Мищенко Е.С.* Проблемы и механизм внедрения блочно-модульных маркетинговых структур // Вестн. ТГТУ. Тамбов, 1999. Т. 6, № 4; *Ее же.* Модель проектирования системы менеджмента качества образовательной организации // Вестн. ТГТУ. Тамбов, 2010. Т. 16, № 1.

Поступила в редакцию 03.03.2010 г.