

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА¹

Р. А. Долженко

Уральский государственный экономический университет,
Екатеринбург, Россия

Тема производительности труда становится крайне актуальной в условиях мобилизационной экономики. Одними из самых простых инструментов ее повышения являются оптимизация организационной структуры, уменьшение количества уровней управления, пересмотр нормативов численности в подразделениях. Цель исследования – на основе обобщения опыта оптимизации организационной структуры компаний предложить методические рекомендации по ее совершенствованию, исходя из необходимости повысить производительность труда, управляемость, снизить количество нецелевых ставок. Основными методами исследования выступили анализ опыта коммерческих организаций в оптимизации организационной структуры, обобщение прикладных разработок, интервью с экспертами по организационной эффективности. В большинстве организаций структура неоптимальна, формировалась исторически, а поэтому не соответствует современным управленческим нормативам и подходам. Разработанные методические рекомендации отражают возможности использования одного из самых простых инструментов оптимизации, который не требует инвестиций и больших трудовых затрат, как правило, связан с ликвидацией лишних уровней управления и менеджерских ставок и охватывает небольшое количество работников.

Ключевые слова: организационный дизайн, нормы управляемости, проект повышения организационной эффективности, уровни управления.

OPTIMIZATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS TOOL TO RAISE LABOUR PRODUCTIVITY

Ruslan A. Dolzhenko

Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia

The topic of labour productivity is becoming more and more acute in conditions of mobilization economy. One of the most ordinary tools to raise it is optimization of organizational structure, cutting the number of management levels and revision of quantity norms in divisions. The goal of the research is to put forward methodological recommendations on the basis of summarized experience in optimization of company organizational structure, which aim at its upgrading, proceeding from the necessity to raise labour productivity, controllability and decrease in the number of non-target positions. The principle methods of the research were analysis of commercial organizations' experience in the field of organizational structure optimization, summing up applied developments, interviews with experts in organizational efficiency. In the majority of organizations structure is not optimum, it was shaped historically and thus it does not comply with current managerial standards and approaches. The elaborated methodological recommendations show opportunities to use one of the most ordinary tools of optimization that does not require investment and serious labour costs and as a rule is linked with elimination of extra levels of management and managerial positions and covers a small number of employees.

Keywords: organizational design, standards of controllability, project of raising organizational efficiency, levels of management.

¹ Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного за счет гранта Российского научного фонда, проект № 24-28-20469.

Введение

Одними из самых простых, но при этом болезненных инструментов повышения организационной эффективности, а значит, и производительности труда являются оптимизация организационной структуры, уменьшение количества уровней управления, сокращение численности работников, в первую очередь уровня руководителей. Как показывает практика, этот резерв используется редко из-за нежелания руководителей менять устоявшиеся подходы к управлению, разрушать сформированные управленческие связи, а также отсутствия четко описанных методических подходов к реализации подобных изменений. Если же компания находится в стадии становления, не обременена традициями и намерена сразу опираться на конкретные научно обоснованные стандарты, то наличие методики формирования организационной структуры и ее наполнения может упростить это направление деятельности.

Более того, она позволит проактивно подходить к оптимизации структуры бизнеса, формировать ее под задачи стратегии компании, на опережение готовиться к вызовам внешней среды. К сожалению, это направление обычно носит ретроспективный характер, когда изменения в организационную структуру вносятся как реакция на изменения в штатном расписании, увольнение конкретных людей. Еще хуже ситуация обстоит, когда изменения нужны для увольнения неугодных работников и руководителей. В идеале проектирование структуры должно выступать воплощением видения бизнеса идеального формата взаимодействия и функционального наполнения. При этом в связи с изменчивостью внешней среды он тоже не постоянен и может потребовать оперативных изменений. Все это свидетельствует об актуальности темы и значимости конкретных прикладных инструментов, которые могут помочь руководству компании повысить ее эффективность.

В исследовании представлены методические подходы к оптимизации структуры компании, позволяющие в первую очередь повысить производительность труда. Для этого проанализированы теоретические аспекты темы, в том числе в сопоставлении с зарубежным опытом, рассмотрен опыт успешных отечественных компаний, предложен перечень инструментов, позволяющих не только эффективно, обоснованно и быстро вносить изменения в организационную структуру, но и изначально правильно ее формировать.

Теоретические основы управления организационной структурой компании

Организационную структуру можно рассматривать по-разному, исходя из определенных критериев. С точки зрения процесса организационная структура – это размещение организационных ресурсов для достижения стратегических целей компании: выражается в распределении работников по подразделениям и рабочим местам, в формировании официальных структур власти и механизмов координации выполнения различных организационных задач.

Под организационным дизайном в нашей работе мы будем понимать проектирование структуры компании, системы управления, принципов взаимодействия и распределения ответственности внутри нее. Эта деятельность реализуется высокоуровневыми руководителями под прямым руководством топ-менеджера с учетом нормативных подходов, стоящих перед компанией задач для реализации изменений. В крупных компаниях данное направление курирует директор по персоналу и организационному развитию, поскольку после построения структуры необходимо решить вопрос с ее наполнением.

Организационный дизайн предполагает определение и фиксацию таких элементов, как управленческая цепочка (иерархия подчинения), предельный объем ответственности (область контроля), централи-

зация и децентрализация власти, специализация рабочих заданий, формализация, департаментализация или разделение на отделы и др.

Типовые виды организационных структур достаточно подробно описаны в учебниках по менеджменту, а также в ряде работ [9]. Мы не будем на них останавливаться, так как нас интересует больше вопрос оптимального дизайна структуры,

который позволит получить приращение производительности труда, в первую очередь за счет сокращения численности, упрощения, уменьшения количества уровней управления (и менеджерского состава).

Этапы процесса формирования оптимальной организационной структуры приведены на рис. 1.

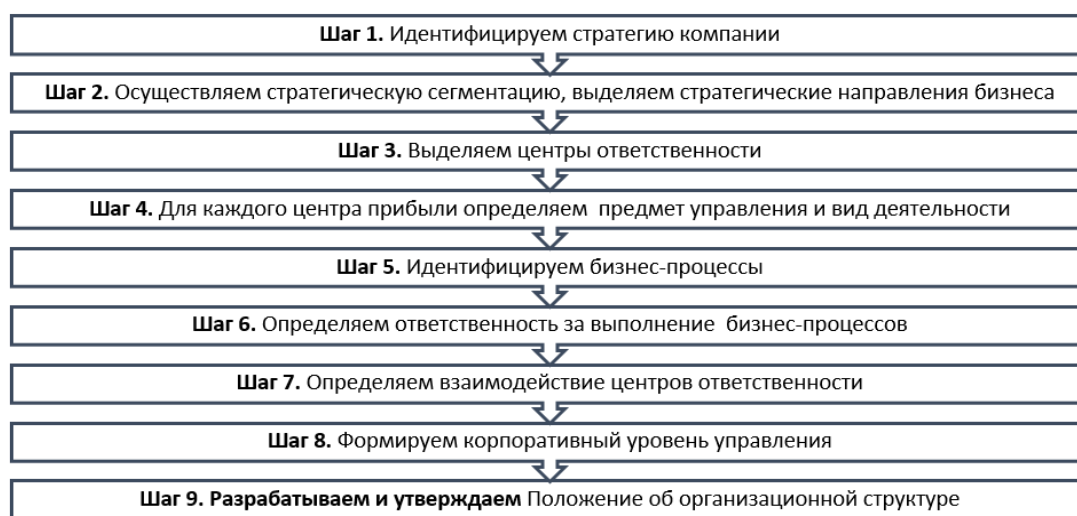


Рис. 1. Алгоритм и шаги создания организационной структуры

Возможные ошибки при построении организационной структуры:

- *организационная структура сложилась исторически*, что приводит к нелогичности в системе подчинения, к трудностям в процессах взаимодействия, размывает ответственность и повышает зависимость сотрудников;
- *организационная структура сформирована под людей*, из-за чего возникают конфликты в коллективе;
- *организационная структура создана по принципу «так должно быть»*, включает в себя должности и подразделения лишь потому, что такие есть у всех, но в итоге они оказываются абсолютно не функциональными и не оказывают никакого влияния на процессы бизнеса.

Проведенный обзор научной литературы на тему влияния организационной

структуры на производительность труда показал, что среди научных публикаций очень много работ на тему организационного дизайна, но всего лишь в нескольких отражено его влияние на производительность труда. Например, ряд авторов описывают механизм управления организационной структурой субхолдингов [5]. Их вывод однозначен: в условиях сложных холдинговых структур бизнесу необходимо обеспечивать гибкость и скорость их изменений, что позволит достичь большей эффективности.

В статье М. В. Самариной и А. М. Раковой рассматривается кейс компании «РЖД», которая в условиях очень крупного формата смогла достичь облегчения системы управления и повысить организационную эффективность за счет передачи филиалам на места возможность менять

организационную структуру и штатные расписания [7].

В работе В. И. Клениной и А. А. Павлова описываются базовые подходы к построению организационных структур, а также показано возможное влияние каждой на общие показатели производительности труда [3].

Во всех этих работах указывается, что к росту эффективности бизнеса приводит в первую очередь внедрение ключевых показателей эффективности для каждого блока в новой организационной структуре.

Как показал обзор литературы, за последние несколько лет появились работы, в которых рассматривается оптимизация организационной структуры как инструмент сокращения численности и, как результат, повышения производительности труда [4; 10; 11], в том числе в условиях кризисных ситуаций [8]. Однако в них лишь обосновывается возможность, приводятся аргументы, но не описываются инструменты, например, как в работе И. Б. Павлова [6]. Именно поэтому далее мы представим методические рекомендации по использованию организационного дизайна для повышения эффективности и производительности труда.

Методические рекомендации по оптимизации организационной структуры

Практикой выработаны стандарты управления, которые могут отличаться в зависимости от развития системы управления компании, но в случае необходимости повышения производительности труда необходимо ориентироваться на лучшие практики. Принято, что в компании должно быть 3-5 уровней управления: от директора до мастера во всех структурных подразделениях. Оптимальный вариант – три уровня управления.

На каждом уровне также должны действовать стандарты управляемости: от 4 до 9 подчиненных для топ-менеджмента и руководителей среднего звена, от 20 до 40 подчиненных для уровня мастеров и смежных позиций производственного, ре-

монтного и вспомогательного персонала. У каждой функции должен быть единый владелец, т. е. не более одного куратора в рамках функционального направления.

Оптимальная сервисная модель предполагает разделение сервисных функций и основного производства с последующей централизацией специалистов сервисной функции. По возможности сервисные функции нужно переводить на аутсорсинг либо в общий центр обслуживания/центр компетенций.

Пошаговый анализ структуры управления позволяет выделить потенциал повышения операционной эффективности и стандартизации. Для этого следует собрать необходимую информацию, сформировать понимание текущей организационной структуры через перевод штатного расписания в понятную схему, провести необходимые интервью для уточнения данных. Под каждую должность нужно сформировать перечень функционала: провести интервью, сопоставить перечень функционала различных должностей.

Для диагностики структуры ее необходимо привести к единому формату по всем подразделениям: просчитать количество уровней управления и нормы управляемости, что создаст основу для последующего реинжиниринга бизнес-процессов. После этого необходимо проанализировать текущую структуру на предмет возможности оптимизации: сравнить организационные структуры подобных участков, сопоставить количество подчиненных, искать дублирующие функции, оценить возможность централизации; проанализировать структуру управления на аналогичных и/или сопоставимых предприятиях на предмет количества уровней управления, норм управления, перераспределения функционала и ответственности. По итогам этого этапа могут быть сформированы предложения по оптимизации дублирующих функций, изменению количества уровней управления, стандартизации должностей, изменению организационной

структуры с использованием лучших практик.

Далее применяется методика анализа структуры управления, включающая в себя четыре основных направления, для каждого из которых нужно дать ответы на ряд вопросов:

– *сравнение с аналогичными организационными структурами*: какова структура, а также численность на подобных участках в компании сегодня?

– *снижение количества подчиненных*: можно ли уменьшить количество подчиненных, какой максимальный уровень

подчиненных диктует действующая бизнес-модель?

– *должностная ответственность*: оправданы ли дублирующие функции, все ли функции нужны?

– *централизация функциональной поддержки*: каким должен быть уровень централизации, полностью ли загружены подразделения функциональной поддержки?

Мы рекомендуем использовать ряд критериев оценки максимального количества подчиненных, приведенных на рис. 2.

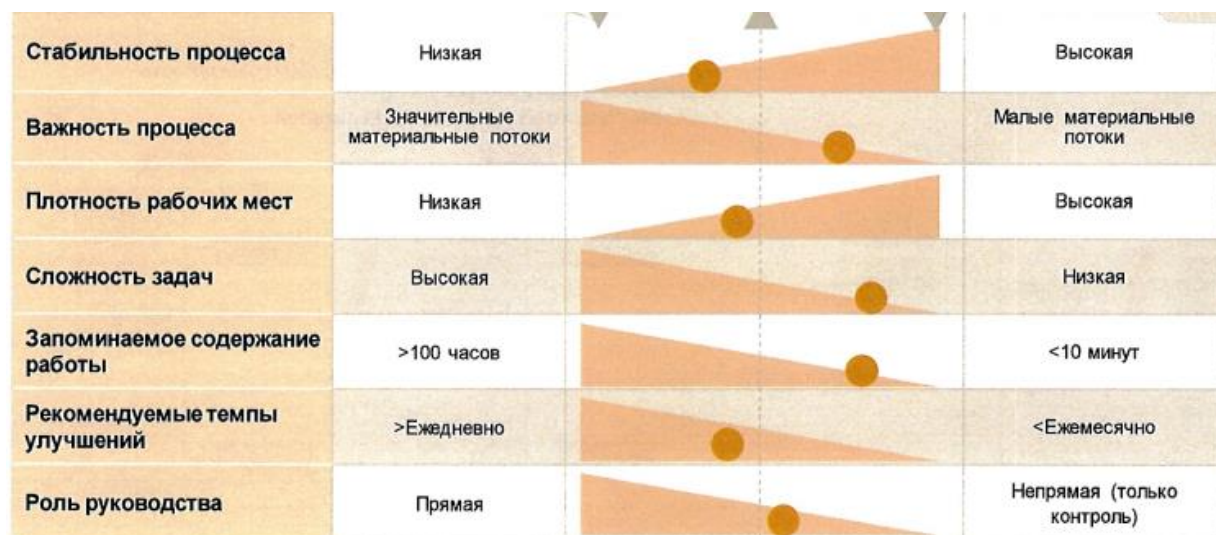


Рис. 2. Матрица критериев оценки максимального количества подчиненных

Минимальное количество прямых подчиненных для бригадира – 4 человека, для высшего руководства – 3 руководителя; максимальное количество прямых подчиненных для бригадира – 40 рабочих, для высшего руководства – 9 руководителей. Важно помнить, что нет единого для всех уровней критерия или норматива управляемости, предлагаемые критерии являются лишь индикаторами, позволяющими оценить уменьшение/увеличение норм. Анализ помогает понять, какими они должны быть, но не должен быть механическим.

Если в ходе анализа возникает вопрос о целесообразности функции, можно ее отменить, пересмотреть должностные ин-

струкции работника, который ее выполняет, либо упростить, пересмотрев загрузку сотрудника. Аналогично, если выявлено дублирование функций, нужно отменить дублируемую функцию и перераспределить оставшиеся функции между другими должностями либо перераспределить функции между сотрудниками, снизить требования и разрядность сотрудников на таких должностях.

Для руководителей с меньшим по сравнению с ожидаемым числом подчиненных рекомендуется или объединить несколько отделов в один с одной штатной единицей руководителя, или распространить функциональную либо прямую ответственность руководителя на другие отделы, создавая

возможность высвобождения в них ресурсов, или отменить один из уровней руководителя.

Для руководителей с большим по сравнению с ожидаемым числом подчиненных рекомендуется провести анализ функций, напрямую подчиняющихся руководителю, на предмет их взаимосвязи и возможности объединения, повысить одного из штатных руководителей над другими.

Можно выделить базовые рекомендации по формированию структуры административных подразделений.

Базовое укрупненное подразделение – это управление (основное структурное подразделение административного блока), решающее несколько связанных между собой задач. Управление может включать отделы, секторы и возглавляется начальником управления. В структуре управления (вне подразделений) может предусматриваться группа специалистов, напрямую подчиняющихся начальнику управления. Минимальная штатная численность данного подразделения – до 12 штатных единиц. Количество заместителей начальника управления (включая случаи наличия должностей заместителя начальника управления и начальника отдела) определяется в зависимости от организационно-функциональной структуры подразделения из расчета одна штатная единица на 12 сотрудников и не может быть более двух.

Отдел – специализированное структурное подразделение, решающее одну индивидуальную задачу или несколько связанных между собой задач. Отдел может создаваться в составе управления или как автономное структурное подразделение. Отдел может включать секторы и возглавляется начальником отдела. В структуре данного подразделения может предусматриваться группа специалистов, напрямую подчиняющихся начальнику отдела. Минимальная штатная численность отдела – 4 единицы, при этом если в его структуре не менее 7 штатных единиц, он может состоять из секторов.

В структуре отдела с численностью не менее 7 штатных единиц может предусматриваться заместитель начальника отдела, в этом случае в структуре отдела не создаются секторы. В структуре отдела численностью не менее 12 единиц может предусматриваться заместитель начальника отдела при наличии в его составе секторов.

Сектор – структурное подразделение аппарата, выполняющее одну или несколько узкоспециализированных функций. Данное структурное подразделение может создаваться в составе управления, отдела или как автономное структурное подразделение. Сектор возглавляется начальником сектора. Минимальная штатная численность сектора – 3 единицы.

Группа специалистов может предусматриваться вне управления (отдела) с прямым подчинением руководителю функционального блока.

Как видно из представленного варианта стандартизированного закрепления подразделений и численности персонала в них, исходя из нормативов управления и численности, подходы к управлению организационной структурой очень просты, понятны, легко просчитываемы. Уметь управлять структурой и численностью подразделений, а также их наполнением не сложно, нужно делать это методично, системно, исходя из целей, которые преследует руководство.

В нашем случае базовой целью было повышение производительности труда и улучшение управляемости за счет минимизации уровней управления, использования нормативов численности. После того как оптимальная структура определена, можно приступить к оптимизации численности через нормирование, реинжиниринг процессов, автоматизацию, научную организацию труда. Но это уже другой аспект темы повышения производительности труда. Методические подходы к нему описаны в ряде авторских работ [1; 2].

Заключение

В статье представлены методические подходы к оптимизации организационной структуры, исходя из цели повышения производительности труда. Любой руководитель должен помнить, что структура организации – это важный инструмент достижения цели бизнеса, воплощенной в стратегии и видении руководителя. Наша цель более проста – помочь бизнесу оптимизировать свою действующую структуру, научиться ее проектировать так, чтобы в компании не было лишних подразделений и уровней управления, а в результате – сотрудников с низкой производительностью. Для этого нужно знать базовые подходы к нормированию численности, уметь работать со структурой, иметь смелость менять устоявшиеся подходы, отказываться от принятых связей, менять подчиненность структур руководителям, исходя из их

возможностей, компетенций, стадии жизненного цикла лидера.

Важно подчеркнуть, что подобные методические наработки не универсальны. Необходимо адаптировать их под отрасль, регион, компанию, помнить, что развитие научной организации труда, автоматизация и цифровизация приводят к постоянной адаптации нормативов под новые условия. Оптимизация структуры дает возможность начать использовать другие инструменты. И главное – оптимизация и производительность труда растут здесь и сейчас не в результате революции и смены технологического уклада, а за счет эволюции подходов и процессов. Революция биологизирует работников и может ухудшить их производительность труда, а эволюция каждый день делает их работу намного лучше.

Список литературы

1. Долженко Р. А. Методические подходы к оценке производительности труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – № 10. – С. 21–25.
2. Долженко Р. А., Малышев Д. С. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке // Экономика труда. – 2021. – Т. 8. – № 12. – С. 1577–1590.
3. Кленина В. И., Павлов А. А. Организационная структура управления предприятиями как необходимый элемент интенсификации процессов производства и роста производительности труда // Человеческий капитал. – 2012. – № 4 (40). – С. 72–80.
4. Мякишева Л. А., Розова С. В. Изменение организационной структуры как фактор, влияющий на эффективность деятельности предприятия // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2017. – № 2. – С. 167–171.
5. Никитин В. Н., Благодатский П. В., Благодатская А. А., Дармодехина Е. Н. Механизмы оперативного управления организационной структурой субхолдингов // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – № 2. – С. 567–580.
6. Павлов И. Б. Подходы к оценке эффективности и оптимизации организационной структуры предприятия // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 1-2. – С. 115–118.
7. Самарина М. В., Ракова А. М. Роль организационной эффективности в повышении производительности труда // Молодая наука Сибири. – 2023. – № 4 (22). – С. 371–376.
8. Семенова А. С. Адаптация организационной структуры фирмы под кризисную ситуацию на рынке с целью увеличения производительности труда // Вектор экономики. – 2024. – № 3 (93). – URL: <https://vectoreconomy.ru/images/publications/2024/3/economicsmanagement/Semenova.pdf>

9. Синицын А. В. Подходы к определению, классификация и методология выбора оптимальной организационной структуры управления // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 1. – С. 292–303.

10. Слободяник Т. М., Зарубина Е. М., Никитина О. А. К вопросу оценки эффективности оптимизации организационной структуры // Корпоративная экономика. – 2017. – № 4 (12). – С. 25–30.

11. Титова Е. Ю. Повышение производительности труда путем оптимизации организационной структуры предприятия // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы : сборник статей по материалам I Международной научно-практической студенческой конференции. Нижний Новгород, 23 апреля 2015 года : в 4 т. – Т. III. – Нижний Новгород : федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2015. – С. 154–156.

References

1. Dolzhenko R. A. Metodicheskie podkhody k otsenke proizvoditelnosti truda personala [Methodological Approaches to Estimation of Labour Productivity of Employees]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rating and Remuneration in Industry], 2012, No. 10, pp. 21–25. (In Russ.).

2. Dolzhenko R. A., Malyshev D. S. Razvitie podkhodov k proizvoditelnosti truda i ee otsenke [Developing Approaches to Labour Productivity and its Estimation]. *Ekonomika truda* [Economics of Labour], 2021, Vol. 8, No. 12, pp. 1577–1590. (In Russ.).

3. Klenina V. I., Pavlov A. A. Organizatsionnaya struktura upravleniya predpriyatiyami kak neobkhodimiy element intensivifikatsii protsessov proizvodstva i rosta proizvoditelnosti truda [Organizational Structure of Enterprise Management as Necessary Element of Intensification of Processes of Production and Growth in Labour Productivity]. *Chelovecheskiy kapital* [Human Capital], 2012, No. 4 (40), pp. 72–80. (In Russ.).

4. Myaksheva L. A., Rozova S. V. Izmenenie organizatsionnoy struktury kak faktor, vliyayushchiy na effektivnost deyatel'nosti predpriyatiya [Changing Organizational Structure as Factor Influencing Efficiency of Enterprise Work]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Nauki ob obshchestve i gumanitarnye nauki* [Bulletin of the Tver' State Technical University. Series: Science of Society and Humanitarian Sciences], 2017, No. 2, pp. 167–171. (In Russ.).

5. Nikitin V. N., Blagodatskiy P. V., Blagodatskaya A. A., Darmodekhina E. N. Mekhanizmy operativnogo upravleniya organizatsionnoy strukturoy subkholdingov [Mechanisms of Operative Management of Organizational Structure of Sub-Holdings]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 2022, Vol. 9, No. 2, pp. 567–580. (In Russ.).

6. Pavlov I. B. Podkhody k otsenke effektivnosti i optimizatsii organizatsionnoy struktury predpriyatiya [Approaches to Assessing Efficiency and Optimization of Organizational Structure at Enterprise]. *Nauka XXI veka: aktualnye napravleniya razvitiya* [Science of the 21st Century: Acute Lines in Development], 2024, No. 1-2, pp. 115–118. (In Russ.).

7. Samarina M. V., Rakova A. M. Rol organizatsionnoy effektivnosti v povyshenii proizvoditelnosti truda [The Role of Organizational Efficiency in Raising Labour Activity]. *Molodaya nauka Sibiri* [Young Science of Siberia], 2023, No. 4 (22), pp. 371–376. (In Russ.).

8. Semenova A. S. Adaptatsiya organizatsionnoy struktury firmy pod krizisnuyu situatsiyu na rynke s tselyu uvelicheniya proizvoditel'nosti truda [Adjusting Organizational Structure of Company to Crisis Situation on Market in Order to Raise Labour Productivity]. *Vektor ekonomiki*

[Vector of Economics], 2024, No. 3 (93). (In Russ.). Available at: <https://vectoreconomy.ru/images/publications/2024/3/economicsmanagement/Semenova.pdf>

9. Sinitsyn A. V. Podkhody k opredeleniyu, klassifikatsiya i metodologiya vybora optimalnoy organizatsionnoy struktury upravleniya [Approaches to Definition, Classification and Methodology of Choosing Optimum Organizational Structure of Management]. *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki* [Acute Issues of Today's Economy], 2022, No. 1, pp. 292–303. (In Russ.).

10. Slobodyanik T. M., Zarubina E. M., Nikitina O. A. K voprosu otsenki effektivnosti optimizatsii organizatsionnoy struktury [Concerning Assessment of Efficiency of Organizational Structure Optimization]. *Korporatsionnaya ekonomika* [Corporate Economics], 2017, No. 4 (12), pp. 25–30. (In Russ.).

11. Titova E. Yu. Povyshenie proizvoditelnosti truda putem optimizatsii organizatsionnoy struktury predpriyatiya [Raising Labour Productivity by Optimization of Organizational Structure at Enterprise]. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii: tendentsii, perspektivy: sbornik statey po materialam I Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy studencheskoy konferentsii. Nizhniy Novgorod, 23 aprelya 2015 goda* [Economic development in Russia: Trends, Prospects: collection of articles on materials of the 1st International Students' Conference. Nizhniy Novgorod, 23 April 2015], in 4 Vol. Vol. III. Nizhniy Novgorod, the Nizhegorodskiy K. Minin State Pedagogical University, 2015, pp. 154–156. (In Russ.).

Поступила: 17.07.2024

Принята к печати: 28.10.2024

Сведения об авторе

Руслан Алексеевич Долженко

доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики труда
и управления персоналом УрГЭУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический
университет», 620144, Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45.

E-mail: rad@usue.ru

ORCID: 0000-0003-3524-3005

Information about the author

Ruslan A. Dolzhenko

Doctor of Economics, Professor
of the Department of Labor Economics
and Personnel Management of the USUE.
Address: Ural State University of Economics,
62/45 8 Marta Str./Narodnaya Volya,
Yekaterinburg, 620144,
Russian Federation.

E-mail: rad@usue.ru

ORCID: 0000-0003-3524-3005