

УДК 658.562

ФОРМИРОВАНИЕ ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ СМК

Студент гр. 11305120 Гуринович А. А.

Д-р техн. наук, профессор Серенков П. С., кандидат техн. наук, доцент Давыдова Е. А.
Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь

В докладе затрагивается один из ключевых вопросов организационного проектирования систем менеджмента – проектирование коммуникаций инженерного направления. Показано, что структура коммуникаций должна быть синхронизирована с организационной структурой СМК, которая, в свою очередь, должна быть согласована с функциональной моделью сети процессов.

В качестве исходных (базовых) положений рассмотрены результаты исследований результативности организационной структуры СМК [1]. Дан анализ предложенной классификации организационных структур (функциональные, целевые и смешанные), сформулированным принципом корректности их формирования.

В докладе рассмотрены техники коммуникаций для каждого класса организационной структуры. В частности, определены два вида коммуникаций: процессные и иерархические. Процессные коммуникации – взаимодействия исполнителей и ответственных исполнителей различных процессов потока работ. Иерархические коммуникации – взаимодействия исполнителей и руководителей структурных подразделений, персонал которых участвует в выполнении различных процессов потока работ. В условиях серийного и массового производства при наличии статистической прослеживаемости продукции и процессов такая система коммуникаций работает удовлетворительно и является устоявшейся в существующих системах менеджмента.

Сегодняшняя тенденция потребительских предпочтений индивидуализации продукции и услуг предопределила наступление промышленной революции «Индустрия 4.0», ее следствием является переход к единичному производству, основанному на понятии проекта как уникального процесса в соответствии с определением СТБ ISO 9 000. Характерными классами организационных структур, результативных с позиций [1], являются целевые и смешанные.

Анализ возможных вариантов организации производства в условиях проектной деятельности организации позволил выявить ряд особенностей, которые существенно снижают результативность традиционных коммуникаций (процессных и иерархических), привязанных к типичной целевой или смешанной организационным структурам, в достижении целей бизнес-процессов. На примере деятельности проектной организации строительного профиля определены источники дестабилизации основного процесса – проектирования. Это, прежде всего, нечеткое формулирование требований и неизбежное уточнение их заказчиком в процессе проектирования и сдачи проекта, а следовательно, неизбежная доработка проекта после первичной приемки заказчиком. Источники дестабилизации приводят к следующим последствиям, касающимся коммуникаций: авральному перемещению ресурсов (специалистов) между параллельными процессами; простоям или перегрузке оборудования, задействованного для выполнения процессов. Главные негативные результаты дестабилизации – временные потери (задержки выпуска), нерациональное использование ресурсов, что сказывается на результативности и эффективности СМК организации.

Предложено для адаптации целевой или смешанной организационной структуры организаций проектного типа к современным условиям промышленной революции «Индустрия 4.0» реорганизовать сложившуюся систему коммуникаций инженерного направления. Корректировка предполагает введение в сложившуюся систему процессных и иерархических коммуникаций дополнительного звена – структуру, реализующую горизонтальную связь между параллельными проектами (процессами). Назначение такой структуры – координация работы проектов (процессов) в случае сбоя запланированного производственного ритма повторной доработки проекта).

Литература

1. Серенков, П. С. Формирование рациональной организационной структуры с помощью комплексного процессного подхода / П. С. Серенков, В. В. Назаренко, О. И. Ромбальская // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 7. – С. 24–32.