

ВНЕДРЕНИЕ СЕТЕВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

Д.Л. Хазанова

*ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический
университет», г.Тамбов*

*Рецензент д-р пед. наук, д-р экон. наук,
профессор А.Л. Денисова*

Ключевые слова и фразы: сетевая структура; сетизация; система управления; реинжиниринг; телекоммуникации.

Аннотация: Рассмотрены аспекты внедрения сетевой структуры в деятельность телекоммуникационных компаний. Освещены основные проблемы реинжиниринга системы управления, принципы перехода на новую организационную структуру. Определены способы упрощения процесса внедрения новой организационной структуры в различных областях управления предприятием.

С середины 1990-х годов телекоммуникационная отрасль по темпам развития вышла на первое место. Это связано, в первую очередь, с возросшим спросом на услуги передачи информации и коротким жизненным циклом технологий, на которых строятся системы передачи данных.

Ввиду быстроты изменений конъюнктуры на рынках высоких технологий, организационная структура участника этого рынка должна иметь высокую степень адаптивности к внешним факторам и ориентированность на бизнес-процессы, что связано с ориентацией деятельности на управление отдельными услугами и ресурсами.

Данная специфика организации деятельности требует периодического пересмотра системы управления, то есть реструктуризации.

В ряде случаев такое решение бывает связано с кризисной ситуацией, как во внешней среде, так и внутри компании. Главным фактором в данной ситуации выступает неопределенность и нестабильность условий, в которых приходится действовать предприятию при кризисе. Это исключает использование жестких организационных форм и приводит к необходимости использовать более гибкие и адаптивные формы управления.

Хазанова Диана Леонидовна – аспирант кафедры «Технология и организация коммерческой деятельности», e-mail: khazanova@yandex.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

Исследования показали, что предприятия телекоммуникационной сферы на сегодняшний день активно внедряют сетевой принцип построения, который отражает связи между элементами внутренней и внешней среды предприятий.

Под сетевой структурой мы понимаем совокупность (сеть) предприятий, близких по размеру, большинство которых самостоятельны (юридически), но поддерживают устойчивость друг друга (в хозяйственном плане), что очень важно для всех [1]. Подобное содружество, действующее часто в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности, повышает конкурентоспособность оказываемых услуг. Постоянство связей, которые управляются несколькими ключевыми фирмами, стимулирующими инновационный и коммерческий процессы, упрощает управленческие задачи мелких и средних предприятий – членов сети.

Создание сетевой структуры крупной компании способствует обеспечению благоприятных условий для высокоэффективного развития (независимо от того экспансия ли это горизонтального типа, вертикальная интеграция или диверсификация). Стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда предприятие перестает само заниматься какими-то видами производства и перепоручает их внешним исполнителям. Подобная стратегия представляется уместной на диверсифицированных предприятиях, которые могут сконцентрироваться на приоритетных для себя областях специализации, а другие виды деятельности передать внешним исполнителям, справляющимся с ними успешнее, чем внутренние подразделения.

При переходе на сетевую структуру управления самым ответственным этапом является этап внедрения. Работа на данном этапе одна из самых трудоемких, поскольку требует не только построения новой системы управления, но и преодоления стереотипов старой.

Основной задачей на данном этапе будет проецирование новой организационной структуры на сложившуюся. Руководители должны четко объяснить цель, к которой будет стремиться компания. Четкая постановка задач принуждает руководство к четкому представлению не только всей программы изменений, но и глубины тех изменений, к которым ведет реинжиниринг. По одному из определений реинжиниринг – это метод совершенствования характеристик предприятия, который приводит к радикальным изменениям наряду с такими методами, как стратегическое планирование, управление изменениями, достижение тотального качества и архитектура развития. В данном случае реинжиниринг означает радикальную перестройку на уровне как структуры предприятия, так и его процедур.

В целях упрощения процесса внедрения новой системы управления в практику при реструктуризации компании, следует учитывать целый комплекс мер в области:

- 1) существующих правил и политики компании – устранение правил и действий, мешающих реализации новых методов и процедур. Разработка новых стандартов рабочих процедур, закреплённых документально;
- 2) постановки целей и оценки результатов – определение целей и стандартов, которые бы усиливали желательные изменения. Конкретизация целей применительно к операциям. В частности, необходимо устано-

вить цели и стандарты оценки для работников, выполняющих процесс, который подлежит изменению. Финансовые показатели использовать не следует, так как они являются побочным продуктом изменения процесса и работникам трудно соотносить их со своими действиями;

3) обучения – ликвидация обучения, которое закрепляет старые методы работы, и введение обучения, поддерживающего новые методы. Обеспечение «своевременного» обучения, так чтобы кадры могли воспользоваться новыми навыками немедленно. Развитие практического обучения, дающего в режиме реального времени опыт новых методов работы и работы по новым правилам;

4) управления персоналом – разработка целей и стандартов работы, которые усиливают желательные типы поведения. Внедрение обучения, акцентирующего важность этих новых типов поведения. Публичное признание заслуг и вознаграждение менеджеров, которые осуществляют изменения, связывая продвижение по службе и оплату труда, с одной стороны и, желательные типы поведения, с другой стороны;

5) вознаграждения и признания заслуг – замена их системой поощрений, стимулирующей желательные методы работы, упрочнение связи вознаграждений с выполнением заданий, направленных на осуществление изменений;

6) коммуникаций – использование различных коммуникационных каналов до начала изменений, в ходе их осуществления и после их завершения; развитие двусторонней коммуникации;

7) размещения сотрудников – использование «виртуальных» офисов, поощряя людей работать вне офисов с потребителями, и телекоммуникации для связи между людьми, которым необходимо взаимодействовать на расстоянии;

8) организационной структуры – основной задачей будет ликвидация многоуровневого управления и создание команд по целям; допустимы пересечения функциональных областей между отделами.

Чтобы преодолевать сопротивление прежней сложившейся структуры, достаточное число ключевых фигур компании должны активно поддерживать изменения. В идеальном варианте внедрением изменений в практику должна заниматься команда управляющих, члены которой ощущают неудовлетворенность существующим положением дел. Члены реинжиниринговой команды должны иметь хорошую репутацию в компании, пользоваться авторитетом и уважением, чтобы работники прислушались к их мнению.

Для улучшения процесса реструктуризации реинжиниринговая команда должна обладать следующими свойствами, члены команды должны:

- контролировать систему вознаграждений и наказаний в организации и быть готовыми использовать оба этих инструмента для поддержки тех изменений в поведении, которые необходимы для реализации перемен;

- демонстрировать сильную приверженность переменам;

- иметь возможность проводить личные встречи с влиятельными лицами и группами, чтобы обсуждать с ними необходимость перемен, и стремиться к таким встречам;

- ставить перед сотрудниками реальные цели.

Большинство изменений в рамках компании вызывает сопротивление со стороны персонала. Крупномасштабное изменение организации оказывает воздействие на личное соглашение (трудовой договор) работника с компанией.

К самым распространенным причинам сопротивления персонала нововведениям относят:

- боязнь отрицательного воздействия на личное положение сотрудника в организации;
- нарушение формальных, психологических и социальных отношений, сложившихся у работника с его организацией;
- неопределенность причин, потребовавших кардинальное изменение в организации;
- изменение устоявшейся системы оплаты труда, боязнь «финансового проигрыша».

Крупные преобразования в компании меняют условия личных соглашений, регулирующих отношения работников с компанией. Причем меняются как формальные соглашения, которые были зафиксированы в должностных обязанностях, так и «психологические» соглашения. Поэтому при внедрении новой системы управления в практику следует обратить особое внимание:

- на разъяснение предполагаемых обязанностей;
- четкую трактовку системы оплаты труда;
- возможности сотрудника в условиях новой системы управления;
- демонстрацию сотрудникам истинного положения дел на предприятии;
- информирование сотрудников о неудовлетворенности потребителей, финансовой эффективности компании, в особенности, об отставании от конкурентов.

Обобщая вышесказанное, мы делаем вывод о том, что эффективное внедрение сессизации возможно при соблюдении следующих условий:

- руководители организации выявляют убедительную причину изменений и сообщают о ней сотрудникам компании;
- руководители создают ясное, привлекательное видение будущего компании, показывают людям, как улучшится их жизнь;
- изменение направлено на достижение очевидных, осязаемых практических результатов, которые могут все увидеть, и позволяет быстро продемонстрировать эти результаты;
- руководство информирует сотрудников о ходе проведения изменений;
- проведением изменений руководит сильная команда управляющих, внутри которой существует согласие относительно необходимости перемен и их целей;
- сотрудники привлекаются к разработке планов изменений, поскольку обычно люди не противятся своим собственным идеям.

Данные условия являются принципиальными для выполнения, так как от них напрямую зависит эффективность коренной перестройки системы

внутрифирменного управления за счет внедрения сетевых организационных структур. Практическая отработка структурных изменений в управлении предприятием будет способствовать дальнейшему продвижению к балансу уровней изменения внешней среды и реактивности предприятия и тем самым содействовать усилению стратегической составляющей успешной деятельности компании в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка и ужесточения конкуренции.

Список литературы

1. Касьянов, В.С. Системный анализ в менеджменте / В.С. Касьянов, В.Н. Попов, И.П. Савченко. – М. : КноРус, 2010. – 304 с.
2. Волкова, В.Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациям / В.Н. Волкова, А.А. Емельянов. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 828 с.
3. Абдикеев, Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса : сер. учеб. для программы МВА / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 382 с.

Introduction of Network System of Business Management in Telecommunication Services

D.L. Khazanova

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: network structure; networking; management system; reengineering; telecommunications.

Abstract: The paper considers the aspects of introduction of network structure in the performance of telecommunication companies. The main problems of reengineering of the management system, the principles of transition to a new organizational structure are covered. The ways of simplification of the process of introduction of a new organizational structure are defined in different areas of business management.

© Д.Л. Хазанова, 2010