

Факторы эффективной организации: методологический аспект

В статье исследуется функция организации, центральным моментом которой является структурообразование. Обосновывается тройственная природа структуры экономической системы, обусловленная выделением полномочий и информации, как особых ресурсов управления. Показана взаимосвязь структуры и функции (миссии, стратегии). Предлагается универсальная схема проектирования организационной структуры.

Вне зависимости от типа и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. В теории управления понятие организации имеет два значения: 1) как явление организация – это форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы; 2) как процесс организация – функция менеджмента.

Иногда организацию, как вид деятельности, описывают достаточно широко, включая принципы построения, инструментарий мониторинга и контроля, принятие решений по выбору и обоснованию целей производства и управления, критериев и стимулов согласования деятельности по уровням и звеньям производства, реальное наполнение планов, их ресурсное обеспечение и исполнение, горизонтальная и вертикальная взаимоувязка групп работников через должностные связи и систему информационного обеспечения и пр. [1,с.50-51; 2,с.79; 4,с.170; 5,с.226 и др.] Другие отождествляют организацию с координацией [3,с.308; 5,с.223; 7,с.395], которая в действительности представляет собой самостоятельную функцию менеджмента.

В наиболее многочисленной группе определений организация характеризуется как формирование (переформирование) структуры, которое в общем виде описывается как разделение целого на части и включает в себя разделение (распределение, перераспределение) и ресурсов, и технологий, и задач, и ролей, и норм, и функций, и компетенций, и ответственности и т.д. Следует напомнить, что А. Файоль определил организацию, как построение двойного – материального и социального – организма предприятия [6,с.12].

Центральным моментом организационного процесса является деление предприятия на подразделения.

Структура экономической системы определяется как устойчивое в пространстве и во времени разделение решений и обеспечивающих их реализацию ресурсов, выраженное в обособлении и взаимодействии распорядительных центров (РЦ).

Таким образом, содержанием организационной деятельности, в первом аспекте, является разделение экономической системы на распорядительные центры, каждый из которых имеет свое поле деятельности.

Следует заметить, что в научной литературе обычно, процесс выделения подразделений рассматривают во взаимосвязи с распределением полномочий – второй аспект структурообразования. Любой распорядитель, в соответствии со своим статусом (должностью) как лицо принимающее решения по поводу использования и/или преобразования ресурсов, наделен полномочиями. Разделение полномочий предполагает, чтобы каждый знал, кто и что должен делать, и кто за получение каких результатов отвечает, а также создание коммуникационной сети для обеспечения процесса принятия решений.

Полномочия – результат делегирования. Следует подчеркнуть, что полномочия делегируются должности, а не индивиду. Причиной делегирования выступает рост организации и сопровождающая его дифференциация деятельности. Можно сказать, что делегирование – это форма разделения управленческого труда.

Полномочия – важнейший фактор организованности экономической системы, это своего рода дополнительный ресурс распорядителя. Полномочия, совместно с реальными ресурсами, определяют поле деятельности РЦ. При этом важным является соответствие передаваемых работнику полномочий характеру возложенных на него задач.

Должностное лицо, имеющее определенные полномочия, можно назвать администратором. Администратор с присущими ему полномочиями (правами, обязанностями и средствами их реализации) формирует административный центр — первичный элемент административной структуры экономической системы. Содержанием деятельности административного центра является принятие решений по перераспределению задач без перераспределения ресурсов и других решений, реализация которых требует использования особых полномочий. Эти решения можно назвать административными. Возможность принимать такие решения обеспечивается иерархическим построением экономической системы, обуславливающим подчинение одних должностных лиц другим.

Следовательно, административную структуру можно определить как устойчивое разделение административных решений и обеспечивающих их реализацию полномочий (властных полномочий), выраженное в обособлении и подчинении административных центров друг другу.

В общем виде моделью административной структуры может служить схема подчинения должностных лиц и подразделений, которая определяет способ распределения полномочий в экономической системе.

Таким образом, второй аспект функции организации – делегирование полномочий – по существу также связан с разделением экономической системы на отдельные подразделения – административные центры. Административная структура – это определенный «срез» организационной структуры экономической системы. Необходимость в его выделении связана с особенностями полномочий, как ресурса управления.

Еще одним особенным ресурсом, обуславливающим выделение третьего аспекта организационной структуры, выступает информация, которая в современную эпоху рассматривается как полновесный, заменяющий эквивалент ве-

ществленных, энергетических и трудовых ресурсов. Отличительным признаком информации как ресурса является «эффект размножения», заключающийся в том, что при передаче этот ресурс не только появляется в звене-получателе, но и сохраняется в звене-отправителе.

В соответствии с этим важным срезом организационной структуры – является рассмотрение структуры с информационных позиций. Лицо, воспринимающее и перерабатывающее информацию, можно условно назвать информатором (информационным работником). Информатор и имеющиеся в его распоряжении средства восприятия, переработки и передачи информации формируют информационный центр – первичный элемент информационной структуры. Содержанием деятельности информационного центра является преобразование результатов собственных наблюдений и сведений, полученных извне, в сообщения.

Информационную структуру, по аналогии с определениями хозяйственной и административной структур, можно определить как устойчивое разделение наблюдений и средств их осуществления, выраженное в обособлении информационных центров и связывающих их информационных потоков. Моделью информационной структуры может служить схема информационных потоков в экономической системе. Таким образом выделяется третий «срез» организационной структуры – структура информационная.

Выделение в рамках организационной структуры двух «срезов» – административного и информационного – дополняет выделение первого – базового – среза, определяемого разделением и перераспределением реальных (в отличие от полномочий и информации) ресурсов. Этот срез, с которого мы начали рассмотрение организационного процесса, разумно назвать хозяйственным, ему соответствует хозяйственная структура.

Первичным элементом хозяйственной структуры является хозяйственный центр – объединение реальных ресурсов и лица, осуществляющего преобразование этих ресурсов в полезные результаты деятельности. Назовем такое лицо – хозяйственником.

В соответствии с каждой ролью распорядителя – хозяйственника, администратора, информатора, выделяются поля его деятельности:

√ поле хозяйственной деятельности – множество потенциально возможных результатов преобразования имеющихся ресурсов (включая альтернативные варианты);

√ поле административной деятельности – множество потенциально возможных решений, реализуемых в рамках заданных полномочий;

√ поле информационной деятельности – множество потенциально возможных наблюдений и сообщений, которые можно осуществить с помощью имеющихся информационных ресурсов (документов, средств наблюдений, информационных технологий).

Соотношение трех типов выделенных структур представлено в таб.1.

Задачу организации, как функции управления определяют, с небольшими вариациями, как обеспечение достижения (выполнения) целей рациональным способом. Важнейшим фактором построения структуры являются приня-

тые принципы разделения труда, поскольку сама суть структуры экономической системы – это разделение труда, основанное на некоторой однородности выполняемых в каждом структурном элементе работ.

Влияние стратегии на структуру неоспоримо, однако не следует забывать и об обратном влиянии. Кибернетическое рассмотрение систем показало, что структура – такое свойство больших систем, которое определяет присущее им поведение. Именно структура экономической системы определяет возможности ее успешной деятельности.

Одним из важнейших принципов системного исследования является положение о взаимозависимости функции (миссии) и структуры, которые в единстве определяют систему. Структура должна соответствовать миссии системы. В момент зарождения, создания системы, как правило, структура и миссия согласованы, т.е. структура системы работоспособна – создает необходимые и достаточные условия для приращения значения критерия системы.

Таблица 1 – Характеристики организационной структуры

ХАРАКТЕРИСТИКИ	АСПЕКТЫ РАССМОТРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ		
	Хозяйственная структура	Административная структура	Информационная структура
<i>Определение (конструктивное)</i>	Устойчивое разделение решений и обеспечивающих их реализацию ресурсов, выраженное в обособлении и взаимодействии хозяйственных центров	Устойчивое разделение административных решений и обеспечивающих их реализацию полномочий, выраженное в обособлении и подчинении административных центров	Устойчивое разделение наблюдений и средств их осуществления, выраженное в обособлении информационных центров и связывающих их информационных потоков
<i>Определение (феноменологическое)</i>	Способ разделения труда	Способ делегирования полномочий	Способ преобразования наблюдаемых событий в анализируемые сообщения
<i>Миссия</i>	Разделять возможные действия по доступности	Разделять возможные действия по допустимости	Разделять возможные действия по выгодыности
<i>Критерий организации</i>	Уровень связности	Степень компенсации возмущений	Различимость разновыгодных ситуаций
<i>Первичный элемент</i>	Хозяйственный центр – устойчивое обособленное единство ресурсов и хозяйственника – лица, принимающего решения об использовании или преобразовании ресурсов	Административный центр – устойчивое обособленное единство полномочий и администратора – лица, имеющего полномочия	Информационный центр – устойчивое обособленное единство средств наблюдения и информатора – лица, воспринимающего, передающего и перерабатывающего информацию
<i>Содержание (поле) деятельности первичного элемента</i>	Получение полезных результатов на основе преобразования	Принятие административных решений на основе использо-	Формирование сообщений на основе преобразования наб-

	реальных ресурсов	вания полномочий	людений и сведений, полученных извне
<i>Типы отношений между элементами</i>	Обмен деятельностью	Равноправие	Обмен информационный
	Хозяйственное подчинение	Административное подчинение	Информационное подчинение
<i>Типы взаимодействий элементов</i>	Поставка	Договор	Информирование
	Сотрудничество	Принуждение	Контроль

В процессе развития происходят изменения в системе и в среде: меняются общественные потребности, которые призвана удовлетворить система, меняются типы выпускаемой продукции, совершенствуется технология и т. п., что ведет к изменению миссии, целей и структуры системы, в результате чего их согласованность может быть нарушена, при этом работоспособность системы снижается.

В свете изложенного функцию организации можно определить, как изменение (поддержание) работоспособности структуры экономической системы путем разработки мероприятий, меняющих соединение ресурсов и их распорядителей. Изложенные выше положения служат отправным моментом исследования эволюции организационных структур.

При всем многообразии разновидностей организационных структур обычно выделяют определенные их типы: линейные, линейно-штабные, функциональные, линейно-функциональные, ограниченного функционализма, программно-целевые (управление по проекту, управление по продукту), матричные и пр. структуры. Достоинства и недостатки этих структур хорошо изучены и подробно описаны еще в 70-е годы XX в. Более поздние и современные описания незначительно расходятся с первоначальными в классификациях структур, в используемой терминологии, но характеризуют их по существу так же. Общими признаками хорошей, работоспособной структуры традиционно считаются: минимальная связность между подразделениями при четко выраженной ответственности; единство распорядительства; запас квалификации; динамичность.

Современные организационные структуры, развиваясь в направлении децентрализации, «уплощения», имеют тенденцию к превращению в сеть.

Анализ различных типов структур в их историческом развитии от линейных до программно-целевых и далее к сетевым формам организации показывает, что предел работоспособности структуры определяет связность экономической системы. Каждая из структур оказывается работоспособной до тех пор, пока изменившиеся требования к системе, увеличение ее масштаба, сложности и динамики не приводят к такому уровню связности, когда каждый распорядитель в отдельности уже не может эффективно решать возложенные на него задачи и обеспечивать заданный результат. Тогда структура, достигшая допустимого максимума связности, перестраивается в сторону уменьшения связности между распорядительными центрами. Такими наиболее связными структурами были линейно-штабные с расширенными функциями штаба, им на смену пришли наименее связные функциональные структуры. В целом раз-

витие пирамидальных структур вплоть до введения групп по управлению проектами приводил к все большей связности, которая становится препятствием реализации миссии экономической системы. Следующий шаг по пути уменьшения связности и упрощения структур – сетевые структуры.

Таким образом, развитие структур происходит в виде поиска компромисса между минимальной связностью подразделений и необходимостью функционировать как целое с определенной миссией, т.е. необходимостью согласования интересов всей системы и отдельных ее подразделений. Это первая важная тенденция в развитии структур.

Вторая наблюдаемая тенденция – это непрерывное разрешение противоречия между принципом единоначалия и невозможностью неограниченного углубления и расширения квалификации. Третья важная тенденция в развитии организационных структур – это повышение их гибкости, динамичности, восприимчивости к нововведениям, что особенно важным становится в нестабильной (турбулентной) среде.

Сводная характеристика тенденций развития отдельных аспектов функции организации при переходе от эпохи массового производства (с 80-х гг. XIX в. по начало 30-х гг. XX в.) к эпохе массового сбыта (с 30-х по начало 60-х гг. XX в.), затем к постиндустриальной эпохе (с 60-х по 80-е гг. XX в.) и далее к информационной эпохе (с конца 90-х гг. по настоящее время) представлена в таблице 2.

Важнейшей особенностью организации в современную эпоху является уход от пирамидальных структур. Плоская структура наиболее устойчива и имеет большую возможность приспосабливаться к меняющемуся не только по количественным характеристикам, но и по составу набору целей.

Кроме рассмотренных важны также и другие характеристики, которые необходимо учитывать при формировании организационной структуры. Особенности современной эпохи, являющиеся важными факторами организации, представлены в таблице 3. Качественные изменения в характеристиках общей ситуации управления, а также особенностях структурообразования не привели, однако, к существенным изменениям представлений о составе критериев работоспособности структур.

Таблица 2 – Развитие функции организации за последние 130 лет

Характеристики организационных структур	Ситуации управления			
	<i>Эпоха массового производства</i>	<i>Эпоха массового сбыта</i>	<i>Постиндустриальная эпоха</i>	<i>Информационная эпоха (Эра знаний)</i>
<i>Тип структуры</i>	Линейная, линейно-штабная	Функциональная линейно-функциональная	Проектная, дивизиональная матричная	Сеть
<i>Модель структуры</i>	Рациональная бюрократия	Департаментализация	Адаптивные структуры	Органические структуры
<i>Количество иерархических уровней</i>	Высокие	Многоуровневые	Уменьшение числа уровней	Плоские
<i>Сложность структур</i>	Простые	Сложные	Очень сложные	Упрощение
<i>Степень формализации</i>	Жесткое предписание действий	Описание правил, функций	Описание результата	Неформальные правила (органizationalная культура)
<i>Предмет разделения</i>	Технология производства	Однородные действия	Цели и задачи	Гибкое разделение
<i>Характер специализации</i>	Попредметная	Подетальная (попередельная)	Позадачная (по целям)	Поперсонная
<i>Компетенция</i>	Точное исполнение заданных действий	Выбор действий по определенным правилам	Выбор правил (сценарии)	Обучение (формирование правил)
<i>Признак разделения</i>	Производственный	Функциональный	Проектный (продуктовый)	Командный

Таблица 3 – Характерные особенности организации в новой парадигме управления

Признак	<i>Старая парадигма управления</i>	<i>Новая парадигма управления</i>
<i>Предприятие</i>	Механизм	Организм
<i>Форма структуры</i>	Пирамида (ориентация на работу в рамках административной вертикали)	Сеть (паутина сетей и динамичных отношений друг с другом; ориентация на расширение горизонтальных связей)
<i>Тип структуры</i>	Централизованная	Децентрализованная
<i>Концепция организации</i>	Единовластие	Партисипативное (соучастное) управление
<i>Структурная схема</i>	Неизменная	Гибкая (добавляются новые, упраздняются старые; вводятся временные структурные звенья)
<i>Назначение структуры</i>	Решение проблем (устранение возмущающих воздействий)	Достижение целей
<i>Разделение решений</i>	Стратегические – на верхних «этажах»; тактические – на нижних	Стратегические и тактические в каждом звене

<i>Ведущий тип отношений</i>	Подчинение (вертикальные связи)	Сотрудничество (горизонтальные связи)
<i>Закрепленность ресурсов</i>	Жесткое закрепление ресурсов, полномочий, людей	Подвижность
<i>Штат</i>	Постоянный	Наем «ситуационных» сотрудников
<i>Распределение ответственности</i>	Точно описываются права, обязанности и ответственность для каждого служащего	Права, обязанности и ответственность каждого служащего модифицируются в зависимости от ситуации
<i>В разделении труда участвуют</i>	Обезличенные должности (посты)	Конкретные люди
<i>Характер специализации</i>	Жесткое закрепление квалификации и функций за должностью	Гибкое разделение функций между людьми
<i>Ответственность (работа)</i>	Индивидуальная	Коллективная (командная или групповая)
<i>Принцип разделения информации</i>	Строгая информационная адресность в определенные коммуникационные точки	Размытая информационная адресность, информацией пользуются все сотрудники
<i>Эффект масштаба</i>	Повышение объемов производства (увеличения размера структурных звеньев)	Расширение сети (увеличение количества структурных звеньев)
<i>Состав целей</i>	Стабильный	Изменяющийся
<i>Состав решений (задач)</i>	Структура несет в себе информацию, воспроизводящую собственную историю, и историю среды	Структура содержит в себе некоторую часть прогноза по отношению к тем задачам, которые могут возникнуть

Следует, однако, заметить, что различия, тем не менее присутствуют и касаются они, в первую очередь, значимости тех или иных критериев. Анализ публикаций по данному вопросу позволяет утверждать, что критерии работоспособности структур в современную эпоху по их значимости упорядочиваются не так, как 30-50 лет назад (см. таб. 4). Коэффициент ранговой корреляции Спирмена, рассчитанный для двух упорядочений критериев, равный «-0,67», характеризует эти два ряда, как противоположные.

Таблица 4 – Ранжирование критериев работоспособности организационных структур по значимости (старая и новая парадигмы управления)

Ранжирование критериев работоспособности структур			
<i>Старая парадигма управления</i>		<i>Новая парадигма управления</i>	
Ранг	Критерии	Ранг	Критерии
1	Персонификация ответственности	1	Информативность
2	Единоначалие	2	Быстрота
3	Экономичность	3	Адаптивность
4	Соответствие формальной и неформальной структуры	4	Мобильность
5	Устойчивость	5	Цели
6	Информативность	6	Участие в решении проблем
7	Оперативность	7	Препятствие конфликтам; единые ценности

8	Гибкость	8	Исключение потерь
9	Адаптивность	9	Минимальное количество компонентов
10	Простота	10	Четкое определение основных обязанностей
11	Цели	11	Четкие линии подчиненности

Основное содержание функции организации мы определили как создание и изменение ресурсных условий деятельности, проявлением которого служит структурообразование (формирование и изменение организационной структуры).

Тактический уровень организации состоит в оценке работоспособности существующей структуры и, при необходимости (в случае неудовлетворительной оценки), в ее коррекции. Оценка работоспособности структуры обычно происходит в виде измерения (качественного или количественного) ее параметров, указанных в таблице 4. Разрабатываются другие методы диагностики структур, основанные на оценке таких параметров, как хозяйственная ответственность, организационная напряженность, неопределенность деятельности. Такие системные методы диагностики структур представлены в нашей монографии «Экономическая диагностика: теория и методы» [8].

Стратегический уровень организации состоит в формировании новой структуры, сохраняющей свою работоспособность на длительном интервале времени в изменяющихся условиях.

Сформулированные выше положения дают основание для формирования общей схемы реализации функции организации в экономической системе (рис. 1).

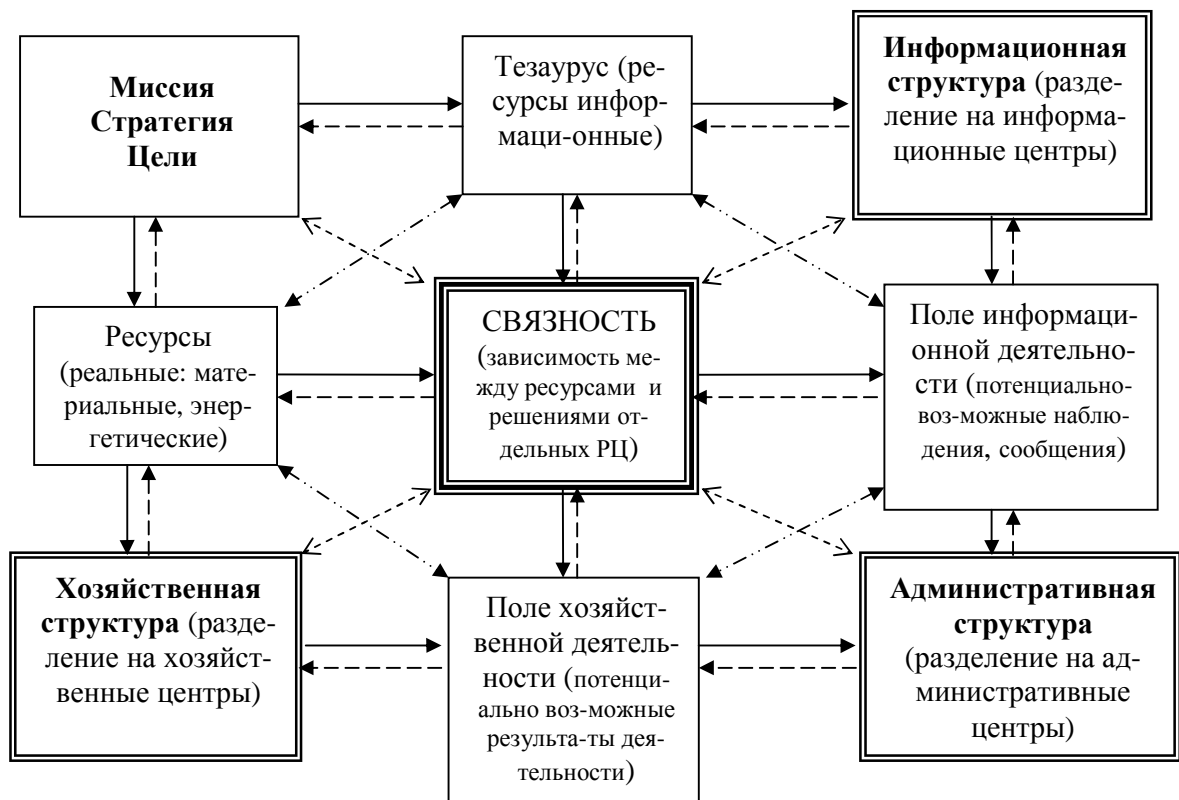


Рисунок 1 – Последовательность и факторы, определяющие формирование организационной структуры

В этой схеме указано, что

- краеугольными камнями в процессе организации выступают стратегия (миссия) и три типа структур;
- стержнем, вокруг которого осуществляются процессы организации выступает связность, определяющая предел разнообразия работоспособных структур;
- базовыми факторами выступают наличные ресурсы (материальные и информационные), распределение которых определяет поля хозяйственной и информационной деятельности;
- стрелки (сплошные) указывают причинно-следственные связи, причем наличие стрелки (пунктирной) в противоположном направлении говорит о возможном обратном воздействии или влиянии факторов;
- двусторонние стрелки свидетельствуют о взаимной обусловленности факторов.

Это, в определенном смысле, универсальная схема структурообразования (можно начинать с любого «угла»). Она показывает главное – смысл структурообразования – это разделение экономической системы на распорядительные (хозяйственные, информационные и административные) центры по определенным признакам. Существующие и используемые на практике подходы к формированию структур можно в соответствии с данной схемой условно разделить на четыре класса:

первый: основа структурообразования – делегирование полномочий – здесь прежде всего устанавливается перечень структурных звеньев, их сферы ответственности и подчинение; т.е процесс структуризации начинается с формирования административной структуры;

второй: основа структурообразования – движение материальных потоков (ресурсы, технология) – процесс производства разбивается на отдельные шаги (этапы), которые организационно оформляются в виде отдельных структурных звеньев (цехов, участков); на отдельные однородные виды деятельности (выделение функциональных отделов), таким образом процесс структуризации начинается с формирования хозяйственной структуры;

третий: основа структурообразования – движение информационных потоков – здесь во главу угла ставится документооборот и его рациональная организация; т.е. процесс структуризации начинается с формирования информационной структуры;

четвертый: основа структурообразования – целеобразование – здесь в основе структурообразования лежат методы, связанные с анализом миссии, стратегии и целей, например метод построения дерева целей.

В идеале границы сформированных хозяйственных, информационных и административных центров совпадают, которые в единстве формируют распорядительные центры – элементы организационной структуры.

Стратегическая задача организации – поддержать работоспособность структуры на длительном интервале времени в изменяющихся условиях, что обеспечивается формированием структуры на основе классификаторов-инвариантов.

Изложенный подход является основой для проектирования работоспособной структуры экономической системы.

Литература:

1. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
2. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 1016 с.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
4. Системный анализ в экономике и организации производства / Под общ. ред. С. А. Валуева, В.Н.Волковой. – Л.: Политехника, 1991. – 398 с.
5. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л.Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 558 с.
6. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. Изд-е 2-е, доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
8. Экономическая диагностика: теория и методы / Н. Н. Погостинская, Ю. А. Погостинский, Р. Л. Жамбекова, Р. Р. Ацканов. – Нальчик: Эльбрус, 2000. – 320 с.