

А.Е. Доцанов,

*старший преподаватель кафедры «Экономические дисциплины» Академии экономики и права
(г. Алматы)*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

В условиях глобализации производственных процессов, динамизма внешней среды, частых изменений и рисков, глобальных экономических и финансовых кризисов наиболее актуальным становится совершенствование организационной структуры управления. Именно на основе организационной структуры складывается управление организацией и ее персоналом, именно от типа организационной структуры управления в значительной степени зависят успехи или неудачи действий организации. Поэтому создание эффективной организационной структуры управления является важнейшим условием деятельности организации [4].

Совершенствование организационной структуры представляет собой непрерывную деятельность по созданию и поддержанию функционирования определенной организационной модели, структуры и среды, которые способны обеспечить максимально возможную эффективность работы организации. Для успешного функционирования указанная деятельность должна носить непрерывный характер, проводиться во всей организации и иметь безусловную поддержку высшего руководства организации. Проведение такой работы требует представления о разных типах организационных моделей (структурах).

Наиболее распространенной из организационных моделей с точки зрения времени ее появления является **классическая бюрократическая модель (структура)**, впервые описанная Вебером. С начала XX века на протяжении многих десятилетий предприятия создавали формальные структуры управления, которые получили название иерархических, механистических, классических или бюрократических. Термин «*бюрократия*» является единственным наиболее подходящим для данного типа модели.

Бюрократическими по своей сути являются все государственные организации, а также крупные коммерческие фирмы, функционирующие в традиционных отраслях экономики. Причина широкого использования этой структуры связана с тем, что характеристики бюрократии достаточно хорошо подходят для большинства промышленных предприятий, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Концепция социального равенства, заложенная в рациональной бюрократии, хорошо совпадает с системами ценностей демократических стран [1].

Вместе с тем слово «бюрократия» обычно вызывает в памяти у современного человека картины канцелярской волокиты, плохой работы, бесполезной деятельности, многочасовых ожиданий для получения справок и др. Все это встречается в действительности. Однако причиной всех возникающих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а упущения в осуществлении правил работы, трудности, вызванные масштабом организации, поведением сотрудников, несовершенным процессом управления [2].

В хорошо управляемых системах бюрократии используется классическая модель. Именно такая модель наиболее эффективна с точки зрения накладных расходов, предсказуемости, быстрой и последовательной реализации производственных задач. Она характеризуется строгой последовательностью команд, централизацией власти и комплексом формальных (безличных), но последовательных правил, применимых к любым аспектам организации труда, включая права сотрудников, их обязанности, систему наказания и действующие процедуры.

В бюрократической системе организационная иерархия неприкосновенна. Каждая нижестоящая ступень иерархии находится под прямым контролем вышестоящей на всем протяжении иерархической лестницы — вплоть до генерального директора. Для каждой ступени иерархии важно соблюдение установленного порядка, а не личностных правил. Каждый сотрудник имеет узкий, строго определенный круг прав, обязанностей и компетенции. Вакансии заполняются путем назначения на должность, которое проводится на основе имеющегося диплома (степени) и профессиональных качеств. Сотрудники получают повышение по служебной лестнице в соответствии с трудовым стажем и достижениями, которые оценивает их начальник.

В целом такие структуры могут эффективно применяться в ситуациях, когда уровень используемых технологий невысок, а среда стабильна. Они показали свою эффективность при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве, которые нуждаются в слаженной четкой работе большого количества людей, работающих на достижение единой главной цели. Однако в последние десятилетия бюрократическая модель породила отчуждение сотрудников от работы, которым наскучил ее монотонный и однообразный характер.

Бюрократическая модель сталкивается с трудностями по мере увеличения неопределенности деловой среды и усложнения производственных задач. Вследствие своей негибкости бюрократическая модель не может обеспечить быстрое реагирование.

Основные недостатки бюрократических организаций состоят в следующем:

- чрезмерно жесткий контроль;
- у работников формируется ощущение «винтиков в машине», беспомощность в конкретных ситуациях, шаблонное поведение;
- при жестком распределении обязанностей отдельные вопросы и проблемы могут оказаться ничьими;
- начальник, который распределяет обязанности, подчас поддается искушению толковать их расширительно, задним числом вменяя работнику вину за «провалившиеся» вопросы;
- при четком распределении обязанностей весьма трудно обеспечить эффективную взаимозаменяемость работников, особенно в небольших коллективах;
- отдельные специалисты могут спекулировать на своей кажущейся или реальной незаменимости.

Следует заметить, что такой тип структур, как правило, эффективен тогда, когда условия задач заранее обозримы (или регулярно повторяются), а организационные проблемы полностью ясны и их решения известны. Однако такие условия сейчас маловероятны, что предопределяется не только динамикой внешней среды, в которой бюрократические организации становятся малоэффективными, но и растущей сложностью современной организации [2].

Сегодня в условиях неустойчивой хозяйственной конъюнктуры, неопределенности ситуаций, постоянной смены приоритетов, связей, ориентиров успеха могут добиться новые формы организаций, действующие на основе совершенно иных принципов.

В этом случае **используется модель скоординированной численности штата (адаптивная или органическая структура)** [3].

Эти структуры более гибкие, нежели бюрократические, лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой продукции. В них творческая, содержательная сторона деятельности преобладает над формальной. Новые адаптивные структуры характеризуются размытостью границ, самостоятельностью отдельных звеньев, их широкой специализацией, слабой иерархичностью управления, малым числом правил и процедур, свободой выбора вариантов деятельности, оценкой ее результатов на основе реального рыночного эффекта, преобладанием неформальных отношений, внутренней конкуренцией, способностью к изменениям и развитию. Костяк этой модели составляют инициативные сотрудники, обладающие компетентностью и оригинальностью мышления. Правила воспринимаются как помехи, снижающие уровень мотивации и творческий потенциал сотрудников. Решения принимаются путем учета мнений большинства, даже когда дело касается оценки работы сотрудников организации (здесь также учитываются мнения коллег и управляющих другими подразделениями).

Как правило, адаптивные структуры управления формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей. Организации такого типа чаще всего связаны с инновационными процессами – научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, внедрением их результатов в практику.

Для адаптивных организационных структур характерны следующие признаки:

- способность сравнительно легко менять свою форму, приспособляемость к изменяющимся условиям;
- ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;

- ограниченное действие во времени, т.е. формирование на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- создание временных органов управления;
- минимальное использование формальных правил и процедур;
- власть основана на знаниях и опыте;
- участие каждого сотрудника в решении общих задач;
- выполнение работ в группах;
- самоконтроль и контроль со стороны коллег.

Цель адаптивных организаций состоит в создании такой организации труда, которая опирается на самостоятельно действующих членов организации, а не на спроектированные рациональные структуры. В этих условиях самоуправляемый персонал делает основной упор на самоорганизацию, которая занимает место задаваемой сверху. По существу, все члены такой организации в значительной мере работают автономно, вступая в связи временно по поводу решения тех или иных проблем.

Модель скоординированной численности штата сотрудников характеризуется гибкостью и способностью быстро реагировать на изменение условий среды функционирования; при этом подобная быстрота реагирования содержит в себе потенциальные направления реорганизации. Примером подобной модели может служить шведская компания «Инейтор», предоставляющая консультации в области вычислительных систем; ее штат насчитывает пятьсот человек. Компания разделена на филиалы, в каждом из которых работает не более пятидесяти человек и один управляющий. Такая структура способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы, развитию лояльных отношений в коллективе, выработке общих интересов и использованию процессов управления, не придающих значения иерархии организации. Как только численность штата в филиале компании превысит 50, так он сразу подлежит дроблению на два.

Особое значение придается гибкости и ответственности. Этот аспект можно проиллюстрировать на примере поднаема сотрудников разными филиалами друг у друга, в частности, когда речь идет о выполнении крупномасштабных проектов. Структура филиалов меняется по мере развития производственной деятельности и возникновения новых условий.

Вторым примером использования рассматриваемой модели может служить компания «Гор энд Эссоушийте», производящая препарат «Горетекс». Компания насчитывает в своем составе двадцать восемь предприятий. Подобно компании «Инейтор» здесь действует ограничение на численность штатных сотрудников. Иерархическая структура компании минимальна: она насчитывает лишь несколько должностей и почти не имеет инструкций, которые изобиливали бы рекомендациями по претворению в жизнь стратегических задач компании. Новым сотрудникам предлагают осмотреться и выбрать рабочие функции, выполнение которых доставляло бы удовольствие им и приносило пользу компании. Каждого работника поощряют к сотрудничеству с коллегами.

Данную модель можно образно представить в виде круга из трех колец. Ее применение позволяет компании быть последовательно прибыльной.

Сегодня крупные организации используют два типа адаптивных структур: проектную и матричную.

Проектная (программно-целевая) организационная структура – это временная структура, создаваемая для разработки проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п.

Проектная структура предполагает, что организация состоит из подразделений, решающих разовые задачи (проекты), которые после завершения работы прекращают свое существование. Если организация реализует несколько проектов, то появляются руководители этих проектов.

Смысл проектной организации работ состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления одного конкретного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. Руководитель проекта наделяется всей полнотой власти для решения задач, связанных с разработкой и реализацией проекта, и охватывает ответственность за планирование, оперативное управление, финансирование всех работ по проекту, не выходя за пределы установленной сметы и бюджета.

Проектные структуры обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям. В то же время в течение всего срока реализации проекта ресурсы, задействованные в нем, оказываются связанными, и даже в случае крайней необходимости ими нельзя воспользоваться. По завершении же работ и высвобождении они не всегда могут найти дальнейшее применение. При одновременной разработке группой нескольких целевых программ происходит дробление ресурсов и заметно усложняется развитие организации как единого целого.

По этим причинам проектные организации достаточно быстро переходят к матричным организационным структурам менеджмента.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа считается *матричная структура*. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная ОСУ представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет необходимые ресурсы, следит за соблюдением трудовой дисциплины, наказывает, поощряет, организует повышение квалификации и пр.; с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками и качеством выполняемых работ.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов по конкретному проекту. Им выделяются все необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы. Для реализации проектных принципов организации и управления конкретными проектами в рамках организации в целом создается соответствующий отдел под управлением руководителя проекта или подчиненный ему непосредственно. Отдел объединяет целевые и комплексные группы специалистов, автономные группы разработчиков, руководителей по отдельному виду продукта, информационные структуры и отдельных специалистов типа «фиксеров» (т.е. наиболее опытных, с большими внешними связями и «пробивных» работников, обеспечивающих быстрое продвижение разработок и реализацию новшеств в производство).

Матричная структура при ее эффективном использовании дает возможность получить преимущества, присущие функциональным, дивизиональным и проектным структурам одновременно, в том числе максимально использовать профессионализм персонала и большую возможность оперативной координации работ, присущую проектной структуре. Кроме того, матричная структура обладает возможностью достигать определенной гибкости, которой нет в функциональной структуре, за счет совместной (комплексной) группы специалистов, привлекаемых для решения конкретных проблем и выполнения работ по проекту с целью эффективной координации этих работ.

Несмотря на отмеченные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к ней многих специалистов-практиков. Эта структура управления является наиболее сложной из всех, имеющихся в практике. Она сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации. Структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

Таким образом, адаптивная и бюрократическая структуры представляют две крайности организационной структуры. Рациональные структуры реальных организаций находятся между ними, обладая признаками как тех, так и других, в разных соотношениях. Часто бывает, что в крупных организациях различные подразделения имеют различные (бюрократические и адаптивные) структуры.

В исследовании организационных структур управления необходимо отметить, что даже самая лучшая структура не гарантирует хороших результатов. Но неверная структура – гарантия невыполнения задач: упор делается не на те проблемы, усиливаются конфликты, и пустяки вырастают до грандиозных размеров. Вместо сильных сторон акцентируются слабости и дефекты. Современная постановка проблемы организационных систем управления для казахстанских предприятий связана, прежде всего, с их функционированием в условиях нестабильной

экономики, кризисов и акционирования. Появляются совершенно новые цели и задачи, непривычные для управленческого персонала.

Во-первых, возникла реальная практическая потребность в частой смене целей, стратегий, коренных принципов организации в соответствии с новыми, динамично меняющимися требованиями внешней среды, а также в быстром создании и продвижении новых товаров и услуг на рынок. Оказалось, что старые структуры мало приспособлены для этого.

Во-вторых, сегодня необходимо понимание руководителей казахстанских предприятий, что акционирование – это только первый шаг к самостоятельности, оборотной стороной которой является экономическая ответственность, причем не только перед своим персоналом, но и перед акционерами.

В-третьих, для обеспечения более устойчивого финансового состояния акционерного общества нужны новые подходы к диверсификации производства, поиск новых сфер коммерческой деятельности, а, следовательно, в организационных системах управления необходимы достаточно гибкие организационные механизмы, быстро реагирующие на неблагоприятные воздействия и реализующие новую идеологию.

В-четвертых, акционирование осуществляется для расширения возможностей привлечения внегосударственных инвестиций. Следовательно, акционерное общество должно быть привлекательным для общественности. Эта задача формирования благоприятного имиджа предприятия также нова для наших условий. Кто, какое подразделение в аппарате управления предприятием будет заниматься этой работой и как?

В теории и практике менеджмента можно выделить методы совершенствования организационных структур. При совершенствовании организационных структур управления целесообразно придерживаться следующих принципов [5]:

- *простота* – обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней;
- *адаптивность*, т.е. способность изменяться в определенных пределах при изменении внешних и внутренних условий;
- *увеличение самостоятельности при принятии решений*;
- *кратчайшие пути прохождения информации*;
- *рациональная степень централизации*, при которой, с одной стороны, достигается специализация, а с другой – обеспечивается оперативность;
- *разделение стратегических и оперативных функций*;
- *сочетание вертикальных (линейно-функциональных) и горизонтальных (программно-целевых) связей в управлении*;
- *расширение участия персонала в управлении*.

Сигналами необходимости крупных изменений в организационных структурах можно считать низкую или снижающуюся эффективность производства.

Об этом свидетельствуют:

- тенденция снижения объема продаж;
- большие текущие расходы;
- снижение чистой прибыли;
- неблагоприятная динамика дохода на акционерный капитал;
- снижение выручки на одну обычную акцию;
- снижение выплат дивидендов;
- ужесточение конкуренции (необходима новая структура управления, чтобы противостоять этому);
- несовместимость сложившейся организационной структуры управления с предполагаемым в будущем ростом предприятия и его перспективными целями.

В современной практике менеджмента можно выделить два направления совершенствования организационных структур управления [6].

Внесение крупных изменений. Реализация этого направления требует ответа на вопросы: Почему необходима глубокая реорганизация организационной структуры управления? Какова организационная структура управления, к которой мы стремимся? Кто будет осуществлять изменения? Какова его реальная власть? Если ее не хватает, необходимо ли получить дополнительные полномочия и от кого? Как заинтересовать других менеджеров и специалистов?

Текущая реорганизация – эволюционное совершенствование организационных систем управления. При этом, как правило, используется нормативно-функциональный подход. В его основе – рационализация традиционной схемы организационной системы управления с использованием укрупненных нормативов численности. Текущая реорганизация может быть связана на практике с упорядочением штатного расписания и снижением численности персонала, в целом может быть упрощена система управления. Однако такой подход неактуален для внесения радикальных изменений в организационную структуру управления.

Эксперты в области совершенствования организационной структуры рекомендуют ряд правок, которые может внести организация в используемую ею модель, структуру или среду функционирования. Составляющие данного процесса изложены ниже:

- Систематический обзор организации и ее среды с целью выявления проблемных зон. Обзор может базироваться на сравнительном анализе конкурирующих организаций или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности.

- Разработка генерального плана совершенствования организационной структуры.

- Гарантия того, что план нововведений содержит максимально простые и максимально конкретные предложения по изменению.

- Планирование перемен следует проводить таким образом, чтобы обеспечить их последовательную реализацию. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера.

- Сохранение открытой поддержки высшего руководства. Если высшее руководство организации не проявляет энтузиазма в отношении планов перемен, то маловероятно, что запланированные изменения будут воплощены в жизнь.

- Ожидание появления оппозиции и подготовка планов по ее нейтрализации. Для достижения успеха эксперты в области совершенствования организационной структуры должны иметь четкие задачи, быстро реагировать на сопротивление и стремительно блокировать азартных противников.

Модель или структура любой организации должны быть приспособлены к ее целям, ценностям и условиям внешней среды. Любые изменения надлежит тщательно прогнозировать, чтобы обеспечить эффективность модели, или структуры, в условиях непрерывно меняющейся среды.

Список использованных источников

1. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
2. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: В 5 т. – М.: ВИПКЭнерго, 1992.
3. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. – М.: Гардарика, 2000.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002.
5. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, 2003.
6. Быкова А. Организационные структуры управления. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003.

Түйін

Модель немесе ұйымдық құрылым әр-бір ұйымның мақсаттарына, құндылықтарына және қоршаған ортасының жағдайларына бейімделген болуы керек. Ол үшін сыртқы ортаның үздіксіз өзгерістері жағдайында моделдің немесе ұйымдық құрылымның тиімділігін арттыру үшін көздеген өзгерістерді мұқият болжау арқылы жасау қажет. Қазіргі менеджмент тәжірибесінде ұйымдық құрылымның тиімділігін арттыру екі жолмен қарастырылған: күрделі және ағымдағы өзгерістер енгізу арқылы.

Annotation

The model and the infrastructure of any organization must be adjusted to its goals, values and conditions of environment. Any changes should be forecasted carefully in order to provide the effectiveness of the model or structure in the conditions of continuously changing environment.