

Овчаров А. А.

ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

На основе использования дихотомических признаков «креативность–нормативность» и «интегративность–дифференциальность» описаны типы организаций и соответствующие стили управления.

Ключевые слова: стиль управления, тип организационной структуры, дихотомический признак.

Переживаемый нами период характерен глобальными переменами в обществе. Эти перемены связаны с возросшей динамикой социальных процессов. Динамизация процессов, в свою очередь, во многом обусловлена изменениями в мировоззрении, ориентации, ценностях, стратегии и тактике деятельности организаций, которые несут на себе отпечаток социальных трансформаций во всех сферах жизни.

В условиях глобального хаоса эффективность трансформационных процессов не может не искажаться организационными артефактами, в том смысле, что далеко не все организационные структуры сегодня соответствуют требованиям времени. Необходимым условием эффективности и скорости прохождения обществом переходного этапа является увеличение доли организационных структур, отличающихся информационной открытостью, низким уровнем формализации организационных взаимодействий, функциональной гибкостью, возросшим интересом к инновационной деятельности, являющейся одним из основных стимуляторов социального прогресса, и т. д.

Общий анализ общественных процессов свидетельствует о том, что в данный отрезок времени возрастает роль социальной адекватности организации и своевременного изменения внутренней структуры в соответствии с новыми задачами.

На 2-м Всемирном форуме украинцев был сделан акцент на необходимости дать объективную оценку положения, в котором находятся украинские организации, и выработать эффективную стратегию их дальнейшего развития. В частности, известный деятель украинской диаспоры, доктор экономических наук О. Мороз коснулся проблемы соответствия программы организации ее будущим потребностям, влияния независимости Украины на цели организации, морально-психологическое ее состояние в социальной среде, т. е. по сути речь шла о проблеме адекватности организации в целом.

Докладчик отметил, что этот вопрос требует глубокой переоценки. «Рассмотрев разные исторические, экономические, политические, финансовые, социальные и культурологические факторы,.. вы получите необходимый материал для самоанализа институций, который вы должны сделать сами. Нужно помочь организациям выйти на правильный путь, поставить новые цели, которые можно реализовать. Структуру организации должно определять содержание деятельности, а не наоборот. Будущее требует более квалифицированных подходов и технологий» [4].

В связи с этим, становится актуальной проблема оптимизации процесса управления организационными структурами. В период, когда плановая распределительная система уступает место рыночной, свободно-предпринимательской, во многих организациях на смену жесткой иерархии и авторитарным методам управления приходят методы демократичные, менее формальные, использующие переговоры и консультации как наиболее эффективные способы решения сложных организационных проблем. Поэтому, возрастает значение подбора управленческой элиты, чье мировоззрение и методы управления должны соответствовать духу времени, а также изменяющимся организационным парадигмам [7].

Проблема социальной адекватности организаций требует выдвижения новых организационных концепций и социальных технологий, разрешающих проблему оптимального сочетания наиболее эффективных управленческих стратегий с типом реальной организационной структуры, — её *целями*, задачами и способами их решения.

В современном украинском обществе ощущается насущная потребность в конструктивных теориях и новых социальных технологиях, направленных на решение проблем формирования оптимальных оргструктур и эффективного управления. При их разработке необходимо учитывать такие факторы, как особенности социокультурной среды и вытекающие из них тенденции экономического, политического, социально-психологического и других аспектов жизни общества. Новая социальная ситуация практически сформировала социальный заказ в адрес исследователей вышеназванных проблем.

Построение идентификационной модели для оптимизации деятельности оргструктур обычно определяется необходимостью дать объяснение явлениям и процессам. Результаты, полученные при анализе процесса развития, сами по себе не представляют реального интереса, если они не связаны с изменением переменных, выбранных с целью формулирования концепции [6].

К числу таких переменных относятся дихотомические признаки: креативность-нормативность и интегративность-дифференциальность как системные признаки социальной эволюции, помогающие в частности, лучше описать структуру социальных групп и организаций.

Нормативность — средство социальной регуляции поведения индивидов и групп. С помощью социальных норм общество и социальные группы направляют, контролируют, регулируют и оценивают поведение отдельных индивидуумов.

Под нормативностью также следует понимать внутренние, и внешние нормы. Внутренние нормы — это то, что связано с ментальностью, формирующей те или иные морально-этические установки и ценности. Внешние нормы вырабатываются с учетом социальной структуры общества, интересов группы, системы общественных отношений и т. д. Нормы обеспечивают функции интеграции, упорядочивания и поддержания существующей системы общественных отношений с помощью оценок поведения членов группы и мотивации.

Креативность — творческая деятельность, порождающая качественно новый продукт — материальный или интеллектуальный. Одним из условий развития творчества является свобода критики, творческих дискуссий, обмена и борьбы мнений.

Креативность, как видим, является признаком, противоположным нормативности, так как свобода творчества и плюрализм идут вразрез с установленными нормами и правилами, если они жёстко фиксированы в определённых типах организаций, где это закономерно и желательно (например, в армии, органах правопорядка и т. д.).

В свою очередь, в организациях, связанных с наукой и искусством, нормативность является качеством, препятствующим творческому поиску новых оптимальных решений.

Интегративность. Процессы интеграции всегда предусматривают разнообразие элементов системы как условие их объединения. Возрастание интегративных свойств системы понижает устойчивость структуры и, соответственно, стабильность самой системы, препятствуя тем самым возникновению новых функций и ограничивая адаптивные качества. Устойчивость структуры способствует полифункциональности системы и является основной характеристикой высоты ее организации.

Дифференциальность. Противоположным признаку «интегративность» является признак «дифференциальность» — разделение, расчленение социального целого на части и эволюция от простого к сложному, а в данном контексте — разобщенность, автономность [1].

Этот признак выражает степень разделения (по функциональному принципу, по интересам, ценностям, стилям поведения и деятельности, уровню жизни и т. д.). Дифференциальность, в противовес интегративности, ориентированной на упрощение социальной структуры общества, приводит к структурному усложнению. Причина этого — в многообразии индивидуальных форм, количественном росте малых групп и организаций.

Как видим, интегративность и дифференциальность, с одной стороны, и нормативность — креативность, с другой, являются противоположными по своей сути признаками, способными образовать две достаточно емкие дихотомии для анализа деятельности оргструктур.

Таким образом, получаем две шкалы. Первая шкала задает степень свободы информационного обмена организационных структур — от максимальной регламентации своего функционирования до ориентации деятельности на творческий поиск. Вторая шкала показывает степень взаимодействия главных элементов организационной структуры — членов организации, от максимальной сплоченности и организованности на основе общности, до максимальной разделенности на основе индивидуальных особенностей.

На пересечении этих шкал образуется четыре типа оргструктур, каждую из которых составляют два базисных признака: интегративно-нормирующая, дифференциально-нормирующая, интегративно-творческая и дифференциально-творческая.

Исходя из принципа разумной достаточности, исключающего из классификации объекты, имеющие большое число коррелирующих признаков с другими объектами, то есть в результате количественной оптимизации оргструктур, разработана предлагаемая типология, включающая пять основных эталонных типов организаций.

Конечно, речь идет об идеальных моделях оргструктур, на основе которых можно построить и описать любую реальную организацию.

Типы организаций в идентификационной модели. Данная типология учитывает характерные проявления каждого типа организаций, которые можно представить следующим образом:

Интегративно-нормирующий тип организации обладает максимальной степенью формализации отношений, упорядоченности структуры и закрытости. Главным признаком такой организации является иерархичность, проявляемая в централизации управления, односторонней личной зависимости одного индивида от другого, приспособлении своей индивидуальности к соответствующей организационной функции, системной субординативности. Исходя из этого, данную эталонную организацию мы условно назвали **иерархической организацией**.

В иерархических организациях главенствует принцип социальной иерархии, то есть такая форма построения сложных социальных систем, когда нижние уровни функционирования организации контролируются верхними. Характерными проявлениями такой социальной системы являются централизация управления и ее бюрократизация. Такие проявления неизбежны из-за невозможности непосредственного взаимодействия людей как в пределах одного иерархического уровня, так и между разными уровнями иерархии и выделения вследствие этого индивидуумов для целей координации совместной деятельности и интеграции индивидуальных действий.

Социальная иерархия также выражается в неукоснительном подчинении членов соответствующей организации определенным нормам в виде правил, указаний, инструкций и т. д., которые лишают их возможности проявлять самостоятельность и творчество в решении задач.

Из реально существующих к организациям иерархического типа максимально приближаются государственные предприятия и учреждения, а также органы власти — исполнительной, законодательной и судебной, производственные организации; армия и предприятия военно-промышленного комплекса; контролирующие и фискальные организации (финансовые, налоговые и другие) с чиновниками или работниками, подчиняющимися достаточно стабильным нормам, мало меняющимися со временем.

Дифференциально-нормирующий тип организации, сохраняет ориентацию на общепринятые нормы и в то же время позволяет и даже поощряет индивидуальное творчество и свой стиль деятельности, если они не выходят за определенные рамки. Иерархия присутствует, но не акцентируется. Повсеместно иницируется и поощряется личная и групповая конкуренция. К нарушителям норм чаще применяются санкции, основанные больше на морально-этическом воздействии, а не формально-логическом, характерном для предыдущего типа организации. Большое значение придается организационной атрибутике и символам. Из приведенных ранее организаций ближе всего к описываемой находится так называемая синхронная организация [3]. Главными признаками ее являются корпоративный дух и обучающе-воспитательные методы. Поэтому условно назовем ее **конкурирующей организацией**.

К реальным организациям конкурирующего типа можно отнести: политические партии и движения, частнопредпринимательские структуры, различные корпорации и фирмы, спортивные

организации и команды, коммерческие банки, акционерные общества и кооперативы, а также службы сервиса.

Дифференциально-креативный тип социальной организации характеризуется прежде всего такими качествами, как индивидуальное творчество, неформальность во взаимодействиях и выраженная самодостаточность поведения.

Дифференциация в процессе совместной деятельности ведет к появлению различий в интересах, ценностях и нормах поведения, в социальных ролях и стиле жизни. В проявлении таких различий есть и позитивные, и негативные стороны.

Положительная сторона состоит в ориентации на многообразие форм творческой деятельности, возможностях полного раскрытия творческого потенциала каждого члена организации. Причины возникновения таких организаций, которые в целом можно назвать **индивидуалистскими организациями**, кроются в невозможности формальных, бюрократических организаций охватить и регулировать те процессы деятельности, которым нормирование противопоказано в силу специфики самого процесса творчества, выражающегося в нетождественности индивида его организационной функции.

Отрицательная сторона состоит в преобладании субъективных факторов в управлении такими организациями над объективными, недостаточной консолидации ее членов, самодостаточности отдельных групп и индивидов, аморфности организационной структуры. Названные качества приводят к недолговечности таких организаций.

К реально существующим организациям такого типа можно отнести различные творческие союзы: писателей, художников, композиторов, кинематографистов, журналистов; объединения по интересам и любительские клубы.

Интегративно-творческий тип организации несет на себе отпечаток взаимодействия, которое обозначают понятием *коллективного творчества*. Подобный характер организации предполагает нацеленность на общую задачу при отсутствии жестких норм и регламентаций. Интеграция осуществляется за счет социально-психологических механизмов подражания, внушения, идентификации, в результате обсуждений, консультаций, приводящих к достижению единства и взаимопонимания. Иерархия не играет главенствующей роли в процессе управления деятельностью структуры. Система ролей формируется на основе компетентности и квалифицированности конкретных работников.

Главным качеством для человека, выполняющего роль лидера является умение консолидировать группу или всю организацию для достижения поставленной цели. Степень сплоченности зависит от эквивалентности индивидуального вклада в реализацию общей задачи и получаемого вознаграждения в виде повышения статуса или публичного признания заслуг и уникальности сделанного. Аналогами подобного типа организаций являются организации открытого типа [2]. Понятие, введенное нами для обозначения такой организации, — **консолидирующая организация**.

К реальным организациям, близким по структуре и деятельности к описанной, можно отнести научно-исследовательские и проектные организации, театральные коллективы; радио, кино и телевизионные студии; редакции издательств и отдельных средств массовой информации, воспитательные учреждения.

Типы организаций и адекватные им стили управления. Органичным стилем управления **иерархической организацией** будет стиль, аналогичный авторитарному. Это закономерно, поскольку в иерархической структуре ее руководитель выполняет все три основные функции — управления, воздействия и информационную — и несет личную ответственность за нарушение функционирования каждой из указанных составляющих. Его роль сходна с ролью армейского командира; соответственно ей должен быть идеальный характер принятия решений и взаимодействий с подчиненными.

Авторитарный руководитель — типичный администратор. Он сосредоточивает все связи управления в своих руках, единолично принимает решения на основе собственного опыта и неукоснительного исполнения существующих норм, зафиксированных документально и имеющих силу закона. Такой управленец может вмешиваться в процесс работы, контролировать действия

подчиненных, оставляя им небольшую возможность для проявления самостоятельности и инициативы. Его стиль — это стиль прямых приказов, распоряжений и указаний без обратной связи со стороны подчиненных, то есть — **директивный стиль управления**.

В иерархической организации от работников не требуется обязательное наличие таких качеств как воля, поэтому поведение приобретает исполнительский нетворческий характер, деятельность часто отработана до автоматизма и механистичности, нет условий для проявления инициативы и активности. Роль убеждения, экономической или моральной мотивации труда обесценена.

Стереотипное мнение, что иерархические организации — анахронизм и авторитарный стиль неэффективен, так же ошибочно, как и признание приоритетности демократического стиля управления. Выбор оптимального стиля зависит от рода деятельности оргструктуры, целей и внешних условий, в которых она функционирует. Элементы жесткого управления предпочтительны в экстремальных условиях работы, при выпуске стандартной однородной продукции, производства военного назначения, в условиях особой секретности и сохранения государственной тайны и технологических новшеств. Это же относится к работе правоохранительных и силовых структур; подразделений, работающих с документами строгой отчетности, госстандартами; в большинстве случаев, когда нужно обеспечить закрытость информации, безопасность личности, организации, государства.

В условиях же мелкосерийного производства, когда нужно экспериментировать, искать, творить, полемизировать, выживать в условиях высокой конкуренции и повышенного хозяйственного риска, налаживать разнообразные связи между партнерами, авторитарный стиль практически неэффективен. Разрушение иерархических структур в производственной сфере проявляется в разгосударствлении и приватизации предприятий и приватизации, увеличении доли среднего и мелкого бизнеса, в децентрализации управления производством на государственных предприятиях, выпускающих продукцию массового потребления, в частности легкой и пищевой промышленности.

Принцип классической **конкурирующей организации**: прежде чем сделать товар — создай человека. Данный принцип находит свою реализацию в существующей в организации корпоративной культуре — совокупности норм, принципов и ценностей, которыми должны руководствоваться члены организации. Эффективность такой организации зиждется на ряде критериев, среди которых главенствующую роль играют следующие: наличие общих этических ценностей, уважение к личности и признание индивидуальных способностей, личное стимулирование, неявный контроль, постоянное повышение квалификации.

На основании приведенных факторов можно резюмировать, что от руководителя такой структуры требуется умение координировать действия своих подчиненных по большинству направлений и демонстрировать личную заинтересованность в результатах их деятельности и условиях их работы как основой результативности. Последний фактор предполагает проявление такого качества как *патернализм*, характерного для преуспевающих японских корпораций, где работники ощущают себя членами одной общей семьи. Чувство причастности создает дополнительные мощные мотивы для максимальной отдачи человеком своих физических и интеллектуальных сил на рабочем месте. Такой стиль управления можно назвать **координирующим стилем**.

Уязвимым местом руководителя конкурирующей организации с преобладающим координирующим стилем является необходимость сочетать в своей работе два достаточно противоречивых фактора: соблюдение традиций организации, с одной стороны, и внесение изменений в организационную деятельность в ответ на воздействия внешней среды — экономические, политические, социальные — с другой. К недостаткам другого плана относится принцип принятия решения по старшинству, отстаивание своего мнения индивидуум или отдельной группой, как правило, оканчивается поражением, и проигравшие вынуждены уходить по причине «недоверия коллектива».

Поэтому, стремление к завоеванию руководителем большинства толкает его на популистские заявления или решения. Практикуемая в ряде конкурирующих организаций

практика демократических выборов главных руководителей или коллективных органов управления (советов директоров, президиумов и т. п.) является чисто конъюнктурным мероприятием и механизмом всевозможных манипуляций.

Организация **индивидуалистского типа**, сочетая в себе признаки творчества и дифференциальности, больше всего ориентирована на **консультативный стиль управления**. Для этого стиля характерны такие качества, как демократичность, открытость, толерантность. Здесь нельзя говорить о единстве мнений, стратегии и тактике. Каждый член организации действует по своему усмотрению. Управленческие связи преимущественно горизонтальны. Коллективные обсуждения имеют своей целью не столько выработку указаний и санкций, сколько выдвижение идей, концепций и рекомендаций неформального характера.

Основой деятельности индивидуалистской организации является противоречие с официальными или формальными нормами, установками, ценностями. Поэтому, состояние оппозиции — скорее норма, чем аномалия. Соответственно, при тоталитарной или авторитарной власти индивидуалистские организации не могли функционировать свободно, а лишь в подполье или имитируя лояльность к враждебному режиму.

В условиях либерализма количество таких организаций резко возрастает, поскольку большинство запретов снято, а почва для социальных конфликтов остается в силу несовершенства правовых, экономических, политических механизмов регулирования общественными процессами. При реальной, а не иллюзорной демократии индивидуалистские организации утрачивают основания для оппозиционности по большинству локальных внутренних проблем. Их внимание больше сосредоточивается на глобальных внешних проблемах: экологических, нарушении прав человека в других странах, культурных, религиозных и т. д.

В организациях **консолидирующего типа** залогом эффективного управления является использование в качестве идеальной сотовой структуры связей, обеспечивающей множество путей прохождения информации, а значит, оперативность ее получения, обработки и выдачи. Из трех функций — управляющей, воздействия и информационной — приоритет отдается последней. Другим определяющим условием эффективности является использование руководителем коллективных, конгруэнтных форм принятия решений (от лат. *congruentia* — согласие, соответствие — морфологические приспособления у разных особей одного вида, способствующие более тесным функциональным связям и обеспечивающие целостность вида).

Это — **коллегиальный стиль управления**, который предполагает оптимальное сочетание единоначалия и консенсуса в процессе управления.

Управленец-коллегиал меньше формализует и регламентирует деятельность подчиненных, децентрализует управление, контролирует в большей степени конечные результаты, а не промежуточные, делает упор на поощрение, развитие самостоятельности и инициативности исполнителей. Он держит постоянные связи с наукой, поскольку главным рычагом модернизации производства являются новые знания, открытия, технологии. Поэтому в своей деятельности он акцентирует внимание на информационной открытости, выделяет талантливых, неординарных людей.

Вместе с тем, это руководитель технократического плана, больше специалист, чем организатор. Он больше ориентируется на критерии технической или экономической рациональности, вытесняя на второй план человеческие ценности. Сплоченность в организации он создает за счет общности идей и профессиональной принадлежности, а не морально-этических или социально-психологических критериев.

К недостаткам такого стиля следует причислить: слабую персональную ответственность за принимаемые решения, чрезмерное увлечение совещаниями и заседаниями, склонность действовать ситуативно в ущерб стратегическим целям, недооценку важности материальных факторов и развития инфраструктуры организации.

Полученная интегральная идеальная модель организационной структуры, включающая типы организаций с адекватными им стилями управления, схематически представлена на рисунке (рис. 1).



Рис. 1. Схематическое представление интегральной идеальной модели организационной структуры

Данная концептуальная модель может служить оптимизирующим фактором при формировании новых организационных структур, и для целей реорганизации уже существующих.

Для оптимизации деятельности оргструктур цели, задачи и методы работы реальных организаций должны соответствовать основным критериям эталонных типов оргструктур, построенных на базе дихотомических признаков «**интегративность — дифференциальность**» и «**нормативность — креативность**», отражающих коллективно-личностный и информационно-ценностный аспекты организационной деятельности.

Предлагаемый подход также представляет интерес в контексте построения локальных целевых групп, действующих по тем же принципам внутри сложных оргструктур [5].

Зная, к какому интегральному типу принадлежит данная оргструктура, можно оперативно определить ее основные характеристики и социально-психологические особенности, включающие как достоинства, так и недостатки.

Кроме того, такой анализ системных принципов деятельности оргструктур поможет определить соответствие существующего стиля руководства данным структурам и дать эффективные рекомендации по оптимальному отбору управленческих кадров и коррекции принимаемых решений.

Прогрессивный руководитель должен следовать принципам плюрализма и не исключать множественность подходов в работе, в зависимости от различных факторов, чтобы уметь своевременно адаптировать свою организацию в соответствии с изменяющимися организационными и общественными направлениями и тенденциями. Только такой руководитель может обеспечить долговременность, упорядоченность и эффективность работы организации в процессе эволюции общества.

Л и т е р а т у р а :

1. *Бейтсон Г.* Некоторые особенности процесса обмена информацией между людьми. //Концепция информации и биологические системы. — М. Мир. 1966.
2. *Казмиренко В. П.* Социальная психология организаций. — К. МЗУУП. 1993.
3. *Константин Л.* Организационные парадигмы. /Материалы семинара. — М. 1991.
4. *Мороз О.* По материалам доклада на 2-м всемирном форуме украинцев, февраль 1998. — «Америка» — Филадельфия. ПА. 7.02.98.
5. *Овчаров А. А. Гуленко В. В.* Типология личности в управленческом консультировании. /Материалы международной конференции «Потенциал управленческих систем: проблемы формирования и развития». — К. 1993.
6. *Пригожин А. И.* Современная социология организаций. Учебник. — М. Интерпракс. 1995.
7. *Robbins S. P.* Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. /Fourth Edidion. New Jersey: Prentice-Hall. 1989.