

СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВЕРТИКАЛЬНОЙ И ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ЕДИНИЦ ОРГАНИЗАЦИИ

На рубеже 90-х годов XX века в мировой экономике начался период перехода от индустриального общества к постиндустриальному (информационному), для которого характерны стремительные темпы изменения технологической, экономической и индустриальной среды. На смену массовому производству стали приходить гибкие производственные системы, одновременно обеспечивающие большие объемы выпуска и в то же время приспособленные для работы под конкретный потребительский заказ. Эти изменения требуют от предприятий и фирм пересмотра принципов реализации рабочего процесса во всех сферах и на всех уровнях. На первый план выходит проблема перестройки и совершенствования самой структуры организации в соответствии с новыми конкурентными условиями. Упрощенные формы организации труда, в том числе классическая линейно-функциональная структура, повсеместно уступают место системе "центров прибыли" (дивизионов), которые ориентированы на новые рынки и технологии, на быструю адаптацию к условиям внешней среды и внедрение инноваций. Однако этих изменений зачастую уже оказывается недостаточно для эффективного функционирования бизнеса. В процессе реструктуризации не следует забывать, что особенности оргструктуры определяются не только выбранным базовым способом департаментизации (то есть способом объединения рабочих групп в структурные подразделения более высокого порядка). Вторым, и не менее важным, этапом построения оргструктуры является этап формирования системы координации (интеграции) деятельности структурных единиц с целью достижения

общих задач, стоящих перед организацией. Традиционные бюрократические механизмы коммуникации между отделами и подразделениями не отвечают более требованиям, изменившимся условий хозяйствования. Систематизации и анализу как классических, так и современных механизмов координации (интеграции) структурных единиц и посвящен настоящий доклад.

После того как спроектирована схема оргструктуры (органограмма), в рамках которой определены сферы полномочий и ответственности руководителей, необходимо перейти к рассмотрению механизмов интеграции, которые бы позволили обеспечить на должном уровне обмен информацией между различными структурными подразделениями.

Деятельность структурных единицы организации должна быть определенным образом интегрируема через систему устойчивых связей. Взаимосвязи между частями осуществляются через каналы коммуникации. Взаимосвязь можно определить как степень взаимной координируемости деятельности структурных элементов. Виды связей соответствуют особенностям тех отношений между структурными элементами организации, которые объединяют части в единое целое. Основные категории интеграционных связей являются вертикальные и горизонтальные связи.

Уровень необходимой координации и интеграции деятельности рабочих групп определяются тремя группами факторов. Во-первых, он определяется характером взаимодействия между рабочими группами. Характер взаимодействия определяется не только необходимой частотой и степенью интенсивности контактов, необходимых для выполнения задания, но также числом сотрудников рабочей группы, испытывающих потребность в контактах с сотрудниками другой рабочей группы. Потребность во взаимодействии мала при косвенной технологической взаимосвязи, больше при последовательной взаимосвязи и достигает максимума при обоюдной технологической взаимосвязи структурных подразделений, если пользоваться классификацией Томсона [2].

Вторым фактором, влияющим на уровень интеграции рабочих групп, является степень неопределенности рабочих заданий, выполняемых одной или несколькими взаимодействующими группами. Неопределенность рабочего задания определяет потребность в объеме информации, необходимом группе, что влияет на уровень потребности в коммуникации данной группы с другими. Например, к концу фискального года происходит резкий рост объема информации, передаваемой из бухгалтерии во все подразделения, непосредственно связанные с производственным процессом [2].

Наконец третьим фактором, определяющим потребность во взаимодействии, является различие во временной и целевой ориентации взаимодействующих рабочих групп (дифференциации), которая определяет потребность в интеграции. Интеграция – это степень сотрудничества, кооперации или структурных взаимосвязей необходимая для эффективного взаимодействия рабочих групп. На ранней стадии разработки продукта, присутствует высокая степень дифференциации между отделами НИОКР и маркетинга, что определяется различной временной ориентацией этих отделов (соответственно долгосрочной и краткосрочной) и целевой ориентацией (соответственно научной и рыночной). Таким образом, чтобы добиться между отделом маркетинга и отделом исследований на ранней стадии разработки нового продукта эффективного сотрудничества необходимо наладить соизмеримо высокую степень взаимодействия.

Вертикальные связи – соединяют иерархические уровни в организации и ее частях [1]. Отделы, расположенные на более низких уровнях иерархии, должны осуществлять свою деятельность в соответствии с целями структурных подразделений, расположенных на более высоких уровнях иерархии. Руководители более высоких уровней иерархии в свою очередь должны быть уведомлены о реализации рабочих процессов на более низких уровнях. Вертикальные связи являются основой процесса коммуникации в

любой организации, но они носят в основном контролирующей характер [3].

В развитой системе вертикальной интеграции нуждаются в первую очередь крупные организации, так как в этом случае существует потребность в координации деятельности большого числа разнообразных структурных единиц. В условиях стабильной внешней среды и рутинной технологии также доминирующую роль играют механизмы вертикальные координации. Результаты деятельности сотрудников предсказуемы и поэтому коммуникация легко может быть осуществима в рамках жесткой вертикальной иерархии. Акцент в целях компании на производительность рабочего процесса также способствует формированию развитых механизмов вертикальной коммуникации. Основными механизмами вертикальной интеграции являются: организационная иерархия, правила и процедуры, планы, дополнительные позиции в организационной иерархии, вертикальная информационная система.

Иерархия властных полномочий. Организационная иерархия служит универсальным методом координации деятельности нескольких рабочих групп, а также отдельных сотрудников группы, через общего руководителя. Интеграция деятельности отделов через вертикальную иерархию становится возможным, благодаря тому, что руководитель вышестоящего звена обладает большим опытом, информацией и необходимыми властными полномочиями для принятия приемлемого авторитетного решения.

В новых небольших организациях, находящихся на стадии формирования, иерархия властных полномочий является основным способом координации деятельности рабочих групп. Организационная иерархия функционирует в качестве механизма интеграции тем эффективней, чем меньше потребности в координации деятельности рабочих групп и незначительней различия между выполняемыми ими рабочими функциями.

Правила и процедуры. Стандартизированные правила и процедуры являются простейшим механизмом координации

деятельности как отдельных сотрудников, так и рабочих групп. Сотрудники взаимодействующих структурных единиц знают, что в случае возникновения определенной ситуации, они должны выполнить строго определенный набор конкретных действий [3].

Принципиальным достоинством такого механизма координации, как правила и процедуры является то, что он снижает потребность в непосредственном взаимодействии и обмене информации между рабочими группами, снижают потребность в прямом надзоре за деятельностью со стороны менеджеров. Данный механизм обычно применяется для координации деятельности отдельных работников и рабочих групп выполняющих узкоспециализированные задания, а также задания, требующие низкого уровня квалификации.

Планирование. Стандартизация конечных результатов деятельности осуществляется через спецификацию конечного результата деятельности сотрудника или структурной единицы. Данный механизм стандартизации эффективен, если нет возможности выработать точных высокоэффективных стандартов реализации рабочего процесса, либо этих стандарты не могут удовлетворить потребность в обмене информацией. Он стимулирует инициативу служащих и творческий подход к реализации рабочего процесса. Сумма планируемой прибыли, квоты на объем производства или продаж, требование в определенный период времени выпускать на рынок новый товар, – все это является примером стандартизации конечных результатов деятельности.

В целом можно выделить пять основных сфер применения планирования: (1) определение конечных целей и предполагаемых результатов деятельности; (2) выработка стратегии достижения этих целей; (3) временные ограничения реализации рабочих процессов; (4) прогнозирование возможных препятствий, которые могут возникнуть в ходе реализации рабочих процессов; (5) выработка методов преодоления этих препятствий [4]. В планах формулируются конечные цели будущей деятельности организации и ее структурных

единиц. Планы определяют количественные, качественные, затратные и временные характеристики создаваемого продукта, его специфические особенности.

Вертикальная информационная система. Вертикальная информационная система включает в себя периодические рапорты, письменную информацию и компьютерные распечатки документации, которые циркулируют между вышестоящими и нижестоящими уровнями управления. Через вертикальную информационную систему становится возможным осуществление более достоверного и полного обмена информацией вверх и вниз по организационной иерархии, чем в случае использования только непосредственных контактов между менеджерами вышестоящего и нижестоящего звеньев. Менеджеры получают информацию об объеме выпуска продукции на каждом производственном участке, количестве выработанных отходов и доле брака в изделиях, случаях поломки оборудования, ожидаемому уровню рентабельности и т.д.

Горизонтальные связи – это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу элементами организации, которые взаимозависимы и оказывают взаимное влияние друг на друга [1]. Их главное предназначение способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при разрешении возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях.

Горизонтальные связи имеют ряд важных преимуществ. Они экономят время и повышают качество взаимодействия. Горизонтальные связи развивают у руководителей самостоятельность, инициативность, ослабляют боязнь риска. Они помогают существенно облегчить процесс коммуникации, но не носят директивного характера, так как структурные подразделения взаимодействуют в рамках одного уровня иерархии. Трудно найти описание работ, где бы точно описывался механизм связей между равными по статусу частями организации. Поэтому особый интерес

представляет анализ практики и изучение способов установления таких связей. По мере того как неопределенность внешней среды увеличивается, объем нагрузки на вертикальные механизмы коммуникации может расти, но при этом доминирующее влияние начинают играть горизонтальные связи. Это связано с увеличением изменчивости и непредсказуемости информации, которую становится невозможно оперативно обработать только при помощи жестких горизонтальных связей. Высокий уровень технологической взаимосвязи (обоюдная взаимосвязь) между рабочими подразделениями требует более высокого уровня координации деятельности. В крупных организациях обычно присутствует больше горизонтальных связей, чем в организациях небольших размеров, так как присутствует необходимость в координации деятельности большего числа структурных подразделений. Цели организации отражают то, в каких сферах организация пытается достичь успехов, а также каким элементам организационной структуры требуется наиболее усиленная координация. Если основными целями организации являются адаптивность к изменяющимся условиям среды и инновационность, то использование горизонтальных связей наиболее вероятно и, прежде всего в сферах создания конкурентного преимущества.

Так если инновационность является главной целью фирмы, то, вероятно, требуется формирование механизмов горизонтальной интеграции между отделом НИОКР, в рамках которого создаются инновационные проекты, и отделами производства и маркетинга. Это обеспечивает интенсивный обмен информацией необходимый для разработки и внедрения новых проектов.

Горизонтальная информационная система. В рамках горизонтальной информационной системы осуществляется передача в параллельные отделы копий документации, корреспонденции либо рассылных листов, информирующих о ходе реализации рабочего процесса в данной рабочей группе. Горизонтальная информационная система обычно не способна обеспечить высокого уровня

скоординированности деятельности различных рабочих групп, так как обеспечивает передачу лишь ограниченного объема информации.

Прямые контакты. Непосредственные прямые контакты (вербальные, по электронной почте и т. п.) возможны как между рядовыми сотрудниками, так и между руководителями структурных подразделений. Наибольшую роль они играют в координации деятельности сотрудников малых организаций. Однако в условиях достаточно высокого динамизма изменения факторов внешней среды, непосредственное общение является достаточно серьезным средством координации и на крупных предприятиях, где непосредственный контакт осуществляется между руководящими работниками. Свободные прямые контакты обеспечивают высокий уровень взаимосвязи между руководителями двух рабочих групп, вовлеченных в разрешение общей проблемы. [5].

Связующие роли. Когда количество взаимосвязей и объем передаваемой информации между двумя подразделениями или отделами по тем или иным причинам растет, то на определенном этапе возникает необходимость для формирования особых должностей, призванных обеспечить более тесную координацию между этими структурными единицами. Связующая роль выполняется сотрудником одного отдела (подразделения), который уполномочен действовать в качестве координатора с другим отделом (подразделением) [5]. Возможны также варианты, когда один сотрудник, выполняющий связующую роль, координирует деятельность данного отдела сразу с несколькими другими структурными единицами [3]. Обычно сотрудники, выполняющие связующую роль, уделяют этой работе только часть своего рабочего времени.

На промышленных предприятиях отдел инжинеринга часто имеет своего представителя в отделе производства. В практику многих западных промышленных компаний вошло формирование в отделе исследований и разработок связующей роли с маркетинговым

отделом, в рамках которого осуществляется исследование конъюнктуры и запросов потребительского рынка [3].

Временные группы (команды). Непосредственные контакты и связующие роли способствуют улучшению взаимодействия между несколькими отделами или подразделениями. Но для разрешения некоторых нестандартных проблем часто необходимо тесное непосредственное взаимодействие многих отделов и подразделений. Временные команды представляют собой эффективную горизонтальную связь, формируемую на временной основе. Временные команды состоят из представителей всех отделов и (или) подразделений, имеющих отношение к разрешению конкретной задачи. Каждый член такой команды представляет интересы конкретной структурной единицы. Он отстаивает точку зрения своего подразделения в ходе обсуждения проблемы, доводит коллективные решения команды и всю необходимую информацию до сведения руководства своей структурной единицы и отвечает перед членами команды за реализацию ее решений в данном подразделении. В рамках временной команды удается успешно комбинировать интересы каждой отдельной структурной единицы и организации в целом, что позволяет выработать оптимальный механизм и сроки реализации решений.

Временная команда может функционировать в течение периода от нескольких недель до года, но будет расформирована, как только выполнит свои функции. Временные команды создаются на нерегулярной основе для разрешения незнакомых проблем, когда еще не хватает опыта и не наработаны стандартные механизмы принятия и реализации решений в данной сфере. Часто временные команды формируются для разрешения сложных комплексных задач, не имеющих однозначного, формального решения.

Например, в рамках дивизиона возникла проблема с качеством выпускаемой продукции. Поскольку менеджер дивизиона не смог самостоятельно определить причину низкого качества конечной продукции, он создает временную команду из представителей отдела

инжиниринга, отделов производства, отдела перевозки и отдела сбыта. Члены команды пытаются выяснить совместными усилиями, на каком этапе производства или транспортировки происходит брак продукции, или же повреждение изделия осуществляется уже оптовыми поставщиками [3].

Команды. Команды являются сильным и сложным механизмом горизонтальных взаимосвязей. Команды, также как и временные группы, формируются из представителей нескольких структурных единиц для координации деятельности этих структурных единиц, но, в отличие от временных команд, на постоянной основе. Они могут формироваться на базе обслуживания общего клиента, географического региона, реализации определенной рабочей функции, процесса, или проекта, создания продукта.

Команды наделяются властными полномочиями по принятию решений и контролю за их реализацией, а не являются просто совещательными органами или штабными отделами. Команды могут формироваться на различных уровнях иерархии. В ряде крупных организации команды формируются сразу на нескольких уровнях иерархии [6]. Чаще всего команды формируются для осуществления крупномасштабного проекта, технического перевооружения производства, внедрения в производство нового вида продукции. Новый продукт может требовать обширной координации между отделами исследований, производства, маркетинговых исследований и продаж в течение многих лет [5].

Члены команды несут двойную ответственность, как перед руководством своего функционального звена, так и перед коллективом команды. Команды обычно функционируют в течение нескольких лет и за этот период на них могут быть возложены различные дополнительные обязанности, например связанные с налаживанием выпуска новых видов продукции. Может быть изменен и состав членов, что объясняется в свою очередь изменением стоящих перед командой текущих задач в процессе перехода к следующей стадии проекта. Команды могут собираться ежедневно

или раз в неделю, чтобы разрешать общие для группы подразделений проблемы [6].

Команды используются только тогда, когда требуется усиленная координация деятельности различных рабочих групп в течение долгого периода времени, необходимая для целенаправленной интеграции знаний, идей и ресурсов из различных структурных звеньев для осуществления крупномасштабных проектов в рамках организации. Так General Motors использует специальную команду, которая помогала осуществлять ежегодные изменения в выпускаемых моделях автомобилей. Команды от 25 до 75 человек, используются для усовершенствования каждой выпускаемой модели [5].

Из анализа практики можно выделить три основных способа управления командой.

- Первый способ заключается в передаче руководящих функций представителю отдела, играющего доминирующую роль в реализации проекта. Например, представителю отдела маркетинга при разработке нового продукта.

- Второй способ руководства базируется на передаче властных полномочий представителям подразделения, деятельность которого в наибольшей степени зависит от конечного результата внедрения проекта.

- Третий способ заключается в передаче руководящих функций от представителя одного отдела к другому в течение всего жизненного цикла команды, в зависимости от того, представитель какого отдела наиболее компетентен на данном этапе реализации проекта [7].

Интеграционные роли и менеджеры. Интеграционные роли формируются на постоянной основе исключительно для координации деятельности отделов или дивизионов с целью создания определенного продукта или реализации проекта. Сотрудник, выполняющий интеграционную роль, не входит в состав какого-либо из координируемых подразделений. Он действует независимо и чаще всего в одиночку. Это отличает интеграционную роль от связующей.

Интеграционной роли часто присваивают название менеджера продукта, менеджера проекта, менеджера программы и менеджера торговой марки. Когда интеграционная должность сформирована, возникает вопрос предоставления ей объема властных полномочий достаточного для того, чтобы оказывать влияние на процесс принятия решений. Координируемые структурные подразделения не несут перед интеграторами прямой ответственности. При этом сотрудники, выполняющие интеграционную роль, имеют определенное влияние на координируемые подразделения уже в силу того, что непосредственно отчитываются перед генеральным менеджером. Однако основным источником влияния интеграторов должен быть их авторитет в глазах руководителей координируемых подразделений, основанный на высокой профессиональной компетентности, комплексном понимании ситуации и беспристрастности к интересам интегрируемых структурных единиц. Чем более дифференцируема компания, тем больше используется интеграционных ролей. Например, в рамках одного исследования на фирме Du Pont их было насчитано более 160 [7].

По мере того как увеличивается степень неопределенности заданий, сотруднику, выполняющему интеграционную роль, становится все более трудно справляться со своими обязанностями, не имея прямых властных полномочий [3]. Экспертные полномочия предоставляют слишком ограниченные возможности. Наличие формальных властных полномочий позволяет с большей эффективностью координировать деятельность структурных единиц стоящих на более низком уровне иерархии, которым приходится принимать сложные решения, связанные с большим риском. Формальные властные полномочия предоставляются интегрирующему менеджеру обычно в форме права согласовывать рабочие бюджеты интегрируемых отделов либо даже участвовать в их составлении на ранних стадиях работы.

В крупных корпорациях количество интеграционных ролей может стать столь значительным, что на уровне штаба корпорации

возникает потребность в формировании единого интеграционного отдела.

В заключении необходимо отметить, что в условиях динамичной внешней среды, в рамках которой приходится работать сегодня отечественные производителям, возрастает потребность в тесном взаимодействии и сотрудничестве всех структурных подразделений предприятия. Без этого невозможно добиться конкурентного преимущества, найти и удержать свою нишу на рынке. Традиционные вертикальные способы координации, доминирующие на отечественных предприятиях, уже не могут удовлетворить возросших потребностей в сфере обмена информацией. Неизбежно расширение использования горизонтальных методов координации, в том числе самых гибких и сложных.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- 1. Виханский О.С., Наумов А.И.** Менеджмент. М: Гардарика, 1998. – 528 с.
- 2. Szilagy Jz., Andrew D., Marc J. Wallace.** Organization behavior & performens. – Scott, Foresman & company; 1990. – 896 с.
- 3. Richard L. Daft.** Organization theory & design. – West Publishing company; 1986. – 571 с.
- 4. Don Hellriegel, John W. Slocum Jr., Richard W. Woodman.** Organizational behavior. – West Publishing Company; 1988.– 658 с.
- 5. Richard L. Daft, Richard M. Steers.** Organizations: a micro/macro approach. – Scott, Foresman & company; 1986. – 617 с.
- 6. Erwin A. Gerloff.** Organizational theory and design. A strategic approach for management. – McGraw-Hill, Inc.;1985. – 378 с.
- 7. Daniel Robey.** Designing organizations. – Richard D. Irwin, Inc; 1991. – 586 с.
- 8. Hampton Summer Webber.** Organization behavior and the practice of management. – Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois; 1984. – 874 с.
- 9. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones.** Strategic management theory. An Integrated approach. – Houghton Mifflin Company, Inc; 1989. –353 с.