

УДК 159.9

Л. А. Бодрова

*Новосибирский государственный университет
ул. Пирогова, 1, Новосибирск, 630090, Россия*

bodrova_la@mail.ru

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ
КАК СИСТЕМООБРАЗУЮЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
ОРГАНИЗАЦИИ**

Статья посвящена анализу организационной структуры как базовой характеристики организации. Автор убежден в системообразующей роли структуры в становлении и функционировании организации. Рассматриваются этапы исследования организационных структур зарубежными и отечественными исследователями, терминологическое разнообразие формулировок понятия «организационная структура», ее место и роль, как инструмента достижения целей организации. Подробно анализируются количественные и качественные характеристики организационной структуры, ее функции. Особое внимание уделено схемам организационных структур – органограммам. В заключение прослеживается эволюция отношения исследователей к организационной структуре с позиций двух основных теоретических подходов: классического и динамического.

Ключевые слова: организационная структура, формальная и неформальная структура, параметры организации, концепции организационного развития, органограмма.

Структура организации (организационная структура) является одним из центральных параметров организации [Мастенбрук, 1996].

Современное общество состоит из множества организаций. Мы живем в период, когда организации стали столь распространенным явлением, что мы воспринимаем их как данность. Общее чис-

Бодрова Л. А. Организационная структура управления как системообразующая характеристика организации // Reflexio. 2018. Т. 11, № 2. С. 149–169.

ло организаций в мире приближается к 200 млн. Число организаций в России по данным государственной регистрации в 2017 г. составляло около 4,7 млн.

Однако организации в современном виде сформировались сравнительно недавно. Хотя люди объединялись в группы для коммерческих целей со времен Древней Греции и Рима, современная организация появилась в последней четверти XIX в. Их было мало и они не имели сегодняшнего значения. Организациями того времени «в полном смысле слова можно было назвать лишь государство и церковь» [Занковский, 2009].

Веком «бума организаций» стал XX в., когда организации стали чрезвычайно важными для общества. Эта важность обусловлена тем, что организации существуют для реализации важных и многочисленных потребностей, как общества, так и отдельного человека. «Они предназначены объединять ресурсы для достижения желаемых целей и результатов; эффективно производить товары и услуги; создавать ценность для собственников, потребителей и работников; облегчать внедрение инноваций; справляться с текущими проблемами многообразия и неопределенности окружающего мира» [Дафт и др., 2013].

Организация (предприятие, фирма) – это «система сознательно координируемой деятельности двух и более людей, функционирующая на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей» [Мескон и др., 2017. С.14].

Люди могут смениться, организация сохраняется. Таким образом, объединение людей можно назвать организацией, если есть:

- наличие не менее 2 человек, считающих себя частью этого объединения;
- наличие как минимум одной цели, которую принимают как общую все члены объединения;
- намеренное осуществление совместной деятельности членами этого объединения для достижения значимой для всех цели.

Дафт с соавторами определяет организации как «(1) социальные объекты, которые (2) ориентированы на достижение цели, (3) задуманы как специально структурированные и скоординированные системы для выполнения определенных видов деятельности и (4) имеют связи с внешним окружением» [Дафт и др., 2013, С. 31].

Став важной составляющей современного общества, организация стала и предметом интереса исследователей – представителей разных областей знания. Теория организации изучает организацию, как явление, рассматривая следующие вопросы:

- зачем организации нужны людям;
- причины их возникновения, особенности функционирования, исчезновения;
- как различные части организаций взаимодействуют между собой и с внешней средой;
- как складываются отношения людей в процессе совместной деятельности в организации.

Эти же вопросы правомерны и в отношении *структуры организации* как одной из центральных характеристик организации.

Теория организаций делит организации на формальные и неформальные.

«Формальная организация – предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации» [Мильнер, 2008. С. 35].

Честер Барнард первым ввел понятия формальной и неформальной организации [2012].

«Формальные организации составляют важный предмет научных исследований, направленный на более успешную адаптацию общества к меняющейся жизни [...]. Внимательное наблюдение за действиями людей в обществе – за их движениями, речью и за явствующими из их действий мыслями и чувствами – показывает, что многие из них, возможно большинство, обусловлены или управляются формальными организациями» [Там же. С. 3].

Неформальной организацией Ч. Барнард называет «стихийно образовавшуюся группу людей, вступивших в регулярное взаимодействие под влиянием различных факторов (общий интерес, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность) для достижения определенных целей». Барнард относит к неформальным организациям такие совокупности, как народ и общество.

Структура организации (организационная структура) является одним из центральных параметров организации как системы, ее важнейшей системообразующей характеристикой. Как и организация, она может быть формальной и неформальной.

В своем аналитическом обзоре К. А. Кравченко выделяет несколько этапов исследований организаций и организационных структур за рубежом [1994. С.168]:

- 1900–1925 гг. – классические теории организации (М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор);

- 30-е – конец 70-х – формирование основ концепции «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Ф. Херцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу);
- 70-е – начало 80-х – окончательное создание парадигмы современной социологии организаций, центральные понятия которой – власть и контроль (Дж. Пфеффер, Дж. Саланчик);
- середина 80-х – настоящее время – постмодернистский период, который отличается, с одной стороны, стабилизацией современной парадигмы (Г. Минцберг, У. Мастенбрук), а с другой – возникновением новых, авангардных направлений, в частности, организационной экологии (М. Ханнан, Дж. Фримен). Этот период П. Друкер назвал еще «эпохой без закономерностей».

В отечественных организационных науках вопросами структуры организации в 1920-х гг. занимался А. А. Богданов, уже тогда рассматривавший структуру организации как динамическую характеристику.

После долгого перерыва интерес к исследованиям структуры организации в России возобновился в середине 1990-х гг. (Е. П. Попова, А. И. Пригожин, И. Г. Владимирова, Т. Ю. Базаров, В. Г. Антонов, А. С. Брайович, С. Р. Филонович, О. С. Виханский и др.). В 2000-х гг. вопросы роли и места организационной структуры управления продолжают обсуждать в своих работах В. А. Баринов, К. А. Кравченко, В. П. Мешалкин.

Как писал в 1979 г. У. Г. Учи, «общество становится все более плюралистическим, т. е. состоит из более разнообразных этнических, религиозных и культурных групп, но все больше и больше взаимозависимым. Необходимость совместной работы американцев растет, в то время как им становится все труднее это делать».

В настоящее время так можно сказать и о нашем отечественном обществе организаций. Это делает изучение структуры организации, как ее центральной характеристики, особенно актуальным.

Формальная и неформальная структура организации

Структура организации делится на формальную и неформальную структуру.

Формальная структура организации «определяет всю систему отношений и набор функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность. Это внутреннее строение любой производственно-хозяйственной системы, то есть способ организации

элементов в систему, совокупность устойчивых связей и отношений между ними» [Антонов, 2000].

Наряду с формальной структурой в организации, как правило, существует неформальная структура.

Формальная структура организации создается произвольно для достижения целей субъекта властного влияния и закрепляется в правилах, стандартах, нормах. Неформальная структура возникает, как правило, стихийно и является результатом взаимодействия сложившейся внутри или вне организации группы людей.

Формальная структура организации должна рассматриваться во взаимосвязи с внешним окружением, целями, стратегией, организационной культурой, возрастными периодами и динамикой развития организации.

Понятие организационной структуры: терминологическое разнообразие

Теоретики организации, исследуя ее структуру, дают этому параметру разные определения, вкладывая многообразные смыслы и выделяя в структуре организации разные составляющие, создавая в ходе исследований и анализа разные подходы – от вводящих в заблуждение упрощенных до сложных. В литературе можно встретить два равнозначных названия этого термина: структура организации и организационная структура.

Сходясь в одном – ее ключевой роли в функционировании организации – исследователи выделяют в структуре организации разные составляющие и расставляя акценты на наиболее значимых, с их точки зрения, ее составляющих.

Определяющая роль структуры организации в эффективности деятельности организации и отсутствие операционального определения понятия «структура организации», уже более полувека привлекают внимание исследователей, порождая большое разнообразие подходов и формулировок.

Анализируя их трактовки, можно, с нашей точки зрения, выделить следующие группы характеристик структуры организации, на которых авторы делают акцент.

1. Дизайн систем, обеспечивающих разделение процесса труда, распределение ролей, эффективные коммуникации, координацию и интеграцию усилий для достижения целей организации (Р. Дафт

с соавт., А. Н. Занковский, У. Мастенбрук, Мескон с соавт., Г. Минцберг, Р. Блау, К. Н. Wexley и G. A. Yukl).

2. Формирование отношений подотчетности, которые включают количество уровней иерархии и сферу контроля (Л. Болмэн и Т. Дил, Р. Дафт с соавт.).

3. Группирование индивидов в подразделения, подразделений в единую организацию; группирование работ и видов деятельности. Группы могут быть организованы на основе процесса, продукта, проекта, рынка, потребителя, географической зоны или области знания (М. Армстронг, Л. Болмэн и Т. Дил).

4. Распределение власти и формирование требуемого организацией поведения (А. Н. Занковский, Дж. Пфедфер, J. Child, К. Н. Wexley и G. A. Yukl).

Л. Болмэн и Т. Дил дают расширительное толкование понятия структуры организации, описывая структуру, как «набросок плана официально санкционированных ожиданий и взаимодействия внутренних игроков (руководителей, менеджеров, работников) и внешних контрагентов (например, покупателей и клиентов)». Согласно их концепции, структура организации является одним из четырех фреймов, составляющих организацию. Они также отмечают, что «возможности создания альтернативных конструкций бесконечны и ограничены лишь человеческими предпочтениями и возможностями» [Болмэн, Дил, 2012. С. 85].

Применительно к организационной реальности необходимо подчеркнуть то главное, что характерно для структуры организации: это единая, сознательно конструируемая система, соединяющая вертикальными и горизонтальными связями работников и их группы в единое целое для достижения поставленных целей деятельности организации и обладающая собственными законами построения, функционирования и развития.

Место структуры организации среди других параметров организации

Структура организации предназначена для достижения стоящих перед организацией целей. Организационные цели, в свою очередь, разрабатываются высшим руководством организации для реализации имеющихся видения и миссии организации.

На основе организационных целей разрабатываются стратегии достижения этих целей. В зависимости от особенностей развития ор-

организации стратегии развития могут быть различными: М. Мескон с соавторами выделяет следующие виды стратегий: «роста, ограниченного роста, сокращения и сочетание этих вариантов» [Мескон и др., 2017. С. 201].

По их мнению, структура организации «основывается на стратегии организации». Утверждение это основано на наблюдениях изменений организационных структур крупных американских корпораций, проведенных А. Чандлером-Дюпоном младшим, в ходе которых он соотнес изменения структуры организации с изменениями стратегий и целей организации. Осмысление результатов, изложенных в книге «Стратегия и структура: главы истории промышленного предприятия» (1962), позволило Чандлеру сформулировать свой впоследствии ставший знаменитым принцип: «Стратегия определяет структуру».

На этой основе в организационных науках в дальнейшем сформировались представления о структуре организации, как о параметре организации, обеспечивающем реализацию ее стратегии. Также был сформулирован принцип, согласно которому изменения стратегии требуют соответствующих изменений организационной структуры.

Схематически место структуры организации среди других параметров организации представлено ниже.



Структура организации, таким образом, является инструментом для достижения организационных целей.

Организационные единицы (подразделения, должности) получают из общей системы целей требования «обеспечить определенные результаты: произвести такую-то продукцию, в таком-то ассортименте и объеме, либо создать фирме такую-то репутацию, занять такую-то нишу рынка и такое-то место среди конкурентов» [Пригожин, 2003, С. 27].

Каскадированные цели формулируются в виде задач подразделений, функций должностей, обязанностей, выполнение которых обеспечивает реализацию стратегий и достижение организационных целей.

Основные функции структуры организации

Структура организации – главный инструмент реализации деятельности организации. Как следствие этого, ее основными функциями являются:

- 1) создание того, что производят организации – продукта (услуги);
- 2) регулирование влияния индивидуального поведения в организации: обеспечение согласования поведения людей, входящих в организацию, с требованиями организации;
- 3) осуществление властных функций: устанавливается или определяется соотношение должностных позиций в организационной иерархии, определяются приоритеты этих позиций. В организационной иерархии выделяются главные и определяющие должности;
- 4) обеспечение организации, определение направления (восходящее и нисходящее), прохождения и регулирования потоков информации, являющихся основой и формой для принятия решений в организации;
- 5) выполнение посредством функционирования звеньев организационной структуры, как инструмента действия организации, всей ее деятельности;
- 6) эффективное достижение поставленных целей;
- 7) обеспечение соответствия функций управления содержанию и методам выполнения работ и поддержка эффективности их реализации.

Структура организации как инструмент достижения организационных целей

Целенаправленность, как отмечает ряд авторов, является одной из важнейших характеристик организации. В частности, А. Н. Занковский считает, что «первым и неизменным условием существования организации является формирование *общей цели*. Цель, представленная в форме утверждения, в котором с большей или меньшей конкретностью отражены некоторые желательные для организации результаты, выступает ключевым фактором, определяющим поведение ее членов» [2009. С. 251].

Структура организации является *главным инструментом достижения организационных целей*. Достижение этих целей находится

в прямой зависимости от эффективности структуры организации. У. Мастенбрук, полагая структуру организации ее центральной характеристикой, связывает напрямую достижение и поддержание организационных целей именно с нею. Он считает, что в отсутствие эффективной структуры организации достижение организационных целей находится под угрозой. Л. Болмэн и Т. Дил считают структурный фрейм «наиболее широко используемым способом осмысления организации» [2012. С. 80] и подчеркивают ключевую роль организационной структуры в функционировании организаций.

Структурное деление – способ систематизации деятельности для облегчения достижения целей организации. Для того чтобы совокупность структурных подразделений и должностей являлась отлаженным механизмом, необходимо снабдить этот механизм скоординированным распределением полномочий между подразделениями и отдельными должностями. Это достигается путем построения «дерева целей».

Основанием при построении структуры организации являются организационные цели: именно на основе их каскадирования и формирования «дерева целей» создаются объекты структуры: службы, подразделения, отдельные должности, на которые в соответствии с целями должности подбираются работники. Организационные цели определяют также характер взаимодействия между подразделениями и отдельными работниками, и их функции.

Таким образом, в основе базовых структурных и процессуальных характеристик организации лежит общая цель. Достижение этой цели обеспечивается только при выполнении всеми объектами структуры каскадированных им целей и задач, являющихся элементами общей цели.

Эффективное достижение целей и, как следствие, эффективность деятельности организации обеспечиваются и поддерживаются:

- пониманием работниками структуры работ, подразделений и функциональных единиц, отраженных в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- наличием реальных структурных взаимосвязей между работниками;
- распределением функций и полномочий работников организации на разных уровнях управления в соответствии с «деревом целей».

Основные качественные и количественные характеристики организационной структуры

Теоретики организации выделяют различные характеристики структуры организации. В традиционных подходах, основанных на принципах классического менеджмента, как правило, подвергают анализу следующие отличительные особенности структуры организации.

Сложность – количество уровней в иерархии, степень разделения деятельности на различные функции и территориального распределения подразделений. В зависимости от числа функций, уровней иерархии, наличия удаленных подразделений, структура может быть отнесена к простой или сложной.

Формализация – степень использования заранее установленных правил и процедур, определяющих поведение работников, степень стандартизации трудовых процессов путем введения должностных, рабочих и иных инструкций. «Структура, в которой координация обеспечивается, прежде всего, в результате стандартизации, считается высоко формализованной, свободная от стандартизации – низко формализованной» [Минцберг, 2009. С. 122].

Централизация / децентрализация – как отмечает Лютенс, эти понятия привычно используются теоретиками и практиками управления, но при этом зачастую не открывается сущность используемого термина. Разные авторы сходятся в том, что эти понятия находятся на разных полюсах и характеризуют распределение управления, функций и территориальной принадлежности:

а) управления (распределение власти внутри организации, уровень принятия управленческого решения) – показывает, насколько широко рассредоточены в организации полномочия в сфере принятия решений. «Когда вся власть сконцентрирована в какой-то одной точке, мы называем структуру организации централизованной. Относительная степень децентрализации структуры зависит от того, в какой мере полномочия распределены между разными индивидами» [Там же. С. 123];

б) распределения функций – функциональная централизация или децентрализация. «Хорошим примером является функция управления человеческими ресурсами в организации. Например, в организации есть отдел, выполняющий функции подбора, обучения и т. д. персонала для других подразделений, функция считается централизованной. Если же другие функциональные подразделения (маркетинга,

сбыта и др.) сами работают со своими человеческими ресурсами, значит, эта функция децентрализована» [Лютенс, 2000. С. 533];

в) территориального (географического) распределения подразделений организации – «термин “централизованная” применим к организации, вся деятельность которой сосредоточена либо в одном здании, либо в одном регионе. Если операции организации рассредоточены по региону, это будет одним из видов децентрализации» [Там же].

Специализация и разделение труда – разделение видов, направлений труда, позволяющее работнику выполнять только ограниченный набор действий; вычленение в рамках сложной деятельности более частных видов деятельности; выделение функциональных областей, профессионализация групп, обособление и организационное оформление структурных подразделений. Специализация и разделение труда «создают условия, при которых во всех звеньях работают специалисты-эксперты, несущие полную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей» [Занковский, 2009. С. 294]. Разделение труда закрепляет разные виды деятельности за определенными подразделениями и должностями в соответствии с целями организации. Также и специализация особенно эффективна, когда глубокие знания и навыки способствуют достижению организационных целей. Это позволяет повысить качество работы, создает возможности для специализации, а также поддерживает систему ответственности за эффективное выполнение работником (подразделением) своих обязанностей.

Структурные единицы – индивиды, подразделения, команды группы интересов. Представляют собой часть организации, имеющую цели, функции, сосредоточенную на выполнении определенных задач.

Коммуникация – способы связи между организационными единицами, используемые для стимулирования взаимного регулирования.

Структура организации должна обеспечивать потоки информации, это необходимо для достижения общих целей организации. «Если структура не соответствует информационным потребностям организации, работники либо получают слишком мало информации, либо затрачивают много времени на обработку лишней информации, не имеющей большого значения для выполнения ими обязанностей. Это приводит к снижению эффективности» [Дафт и др., 2013. С. 125].

Качество обмена информацией, таким образом, оказывает существенное влияние на реализацию целей. Именно поэтому для успеха

организациям необходимы эффективные коммуникации. Информация перемещается внутри организации в рамках *вертикальных и горизонтальных коммуникаций*.

Вертикальные коммуникации работают как по нисходящей, так и по восходящей линии. Основным их назначением являются координация действий работников разных уровней структуры и контроль их действий. *Нисходящие коммуникации* обеспечивают передачу подчиненным сообщений об организационных целях, задачах, конкретных заданиях, рекомендуемом порядке действий, оповещают о расстановке приоритетов. *Восходящие коммуникации* обеспечивают передачу вышестоящим менеджерам информации о результатах деятельности на нижележащих уровнях организационной иерархии и тем самым могут оказывать влияние на производительность труда и удовлетворенность трудом.

В дополнение к обмену информацией по вертикали организации нуждаются в *горизонтальных коммуникациях*, обеспечивающих координацию задач и действий структурных единиц. В современных организациях акцент делается на горизонтальных коммуникациях.

Если структура организации продумана плохо, возникают неизбежные препятствия для обмена информацией. Мескон с соавторами утверждает, что «наиболее эффективно управляемые организации стремятся к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена» [Мескон и др., 2017. С. 39].

Иерархия власти определяет, кто кому подчиняется, а также диапазон (сферу) контроля каждого менеджера. На организационной структурной схеме иерархия подчиненности отображается вертикальными линиями. Иерархия связана с диапазоном контроля, или нормой управляемости.

Диапазон (сфера) контроля или норма управляемости – число подчиненных у одного руководителя. Рациональный размер сферы контроля имеет свои границы, зависит от характера деятельности, содержания и сложности задач, уровня профессионализма исполнителей, разбросанности подчиненных друг относительно друга и относительно начальника с точки зрения местонахождения рабочих мест, темперамента и способностей руководителя и подчиненного.

В любой ситуации количество сотрудников, находящихся в подчинении у 1 человека, должно быть ограничено. Мескон с соавторами и Р. Холл определяют рациональный размер сферы контроля в зависимости от уровня управления и задач: 3–6 чел. (высшие уровни ру-

ководства, сложные разнообразные задачи у исполнителей); 7–15 чел. (средние уровни руководства, среднего уровня сложности задачи у исполнителей); 15–30 чел. (нижний уровень руководства, простая, рутинная однообразная деятельность у исполнителей).

Сфера контроля» и «уровни иерархии» находятся в обратной зависимости: чем больше сфера контроля, тем меньше уровней иерархии, и наоборот. Это касается и вертикальной, и горизонтальной структур.

Дафт с соавторами и Минцберг, помимо перечисленных характеристик, включают в *структурный дизайн* организации еще ряд параметров.

Профессионализм – термин, используемый для описания уровня формального образования и подготовки работников. Профессионализм считается высоким, когда работникам в течение длительного времени требуется проходить подготовку для сохранения своего места в организации. Среднее количество лет, необходимое для обучения работника, является одним из критериев профессионализма.

Пропорции персонала определяют распределение работников по различным функциям и подразделениям. Они включают в себя пропорцию административных работников, пропорцию основного и вспомогательного персонала, пропорцию руководителей разных уровней управления, пропорцию специалистов. Имеется важная тенденция в показателях пропорций крупных организаций. При росте организаций доля высших руководителей и производственных работников к общему числу работников снижается. Доля профессионального (специализированного) и административного вспомогательного персонала работников к общему числу работников растет. Удержание затрат на профессиональный (специализированный) и административный вспомогательный персонал неизменно представляет трудную задачу для крупных организаций [Дафт и др., 2013].

Тренинги – ключевой параметр дизайна любого квалифицированного труда; определяет количество учебных программ, необходимых для формирования стандартизованных навыков; вместе с формализацией является заменителем при обеспечении стандартизации поведенческих процессов [Минцберг, Хейден Ван дер, 2007].

Индоктринация («идеологическая обработка») – относится к программам и методикам, с использованием которых стандартизуются нормы членов организации, в результате чего они становятся настолько восприимчивыми к ее идеологическим потребностям, что им можно доверить решения и действия от ее имени. В данном случае

стандарты усваиваются людьми как глубоко укоренившиеся убеждения [Там же].

Все перечисленные характеристики структуры организации можно условно разделить на две большие группы: *качественные* характеристики и *количественные* характеристики.

К качественным характеристикам структуры организации относятся: сложность, формализация, централизация; децентрализация, специализация работ, организационные единицы, коммуникация, профессионализм, тренинги, индоктринация.

К количественным характеристикам структуры организации относятся: число уровней управления, количество подразделений, число работников, сфера (диапазон) контроля, пропорции персонала.

Организационные схемы – органиграммы

Организационная структура может быть отображена в *органиграмме* (органограмме). Органиграмма – это графическая организационная схема, с помощью которой отображаются основные характеристики, базовые виды деятельности, процессы и функции организации, а также способы организации сотрудников в подразделения.

Такая концепция организационной схемы является многовековой. В частности, это были схемы, отражающие церковную иерархию еще в Средневековье. В традиционном подходе к организационной структуре «организационные схемы используются для того, чтобы в упрощенном виде определить, кто что делает и каковы иерархические линии власти. На схеме работники и положение подразделений в иерархии обозначены прямоугольниками, где указана их работа, а отношения власти (указания и контроль) отмечены прямыми линиями» [Армстронг, Тейлор, 2018. С. 183]. В этом подходе организационные схемы имеют определенные ограничения: они вертикальны по своей сути и поэтому порою искажают реальность. Зачастую они не дают указания на горизонтальные и диагональные взаимодействия, существующие внутри структуры между работниками различных подразделений.

Современное использование схем структуры организации, как показывает Р. Дафт, связано с развитием промышленной революции и особенно с появлением железных дорог в середине XIX в. Именно для американских железных дорог для повышения безопасности движения были разработаны первые органиграммы. На них были обозначены линии власти и полномочий для тех служб железной дороги

(административной, операционной и технической), деятельность которых особенно влияла на безопасность движения по этим дорогам.

Назначение органиграммы в традиционных структурах организации состоит, прежде всего, в том, чтобы закрепить иерархические отношения между уровнями структуры организации. Это напрямую связано с поддержанием с помощью организационной структуры целей организации. Если работники будут убеждены в необходимости такого распределения, цели организации, задаваемые руководителем, будут с большей вероятностью реализованы. Органиграмма является «не только техническим руководством по поощрению людей к совместной работе, но также мощным политическим символом, и ее признание подразумевает уважительное отношение к ее требованиям» [Дафт и др., 2013. С. 124]. Такие представления, отраженные в органиграммах, были распространены в XX в.

Однако во второй его половине появились признаки второй промышленной революции, стала нарастать скорость изменений во внешней среде организаций. Традиционные органиграммы перестали отражать существующее в организациях положение вещей и, что более важно, перестали ориентировать работников на достижение целей организации. Возникла необходимость в новых конфигурациях, воплощенных в новых формах органиграммы.

Новые формы органиграмм представлены конфигурационным подходом Г. Минцберга в рамках динамического подхода к структуре организации. Он пишет, что организационные таблицы, «представляющие своего рода фотоальбомы компаний и говорящие о том, какое гипнотическое действие оказывает на нас власть», в современном мире потеряли свою актуальность. По мере отмирания традиционной иерархии «возникают новомодные – часто довольно сложные – формы организации. Как работает компания? Как должны в ней взаимодействовать люди и процессы? Каким образом должен распределяться поток идей?» [Минцберг, Хейден Ван дер, 2007. С. 138].

Ответы на эти и другие вопросы может дать органиграмма, составленная в виде карты, «отображающей различные функции компании и способы самоорганизации сотрудников». Развивая свой подход к организационной структуре, Г. Минцберг в сотрудничестве с Л. Ван дер Хейденом переходит от своих пятисекторных символов к иным графическим изображениям – органиграммам, позволяющим отразить не только части организации, но и ее процессы и цели, отношения между работниками, механизмы контроля. Новый визуальный инструмент, который они назвали «organigraph», может помочь менед-

жеру увидеть неиспользованные возможности для достижения конкурентного преимущества, усовершенствовать процесс управления, расширить представления об организации, способствовать развитию стратегического мышления.

Концепции организационной структуры: классический и динамический подход

Классический подход к организациям и их структурам возник в конце XIX – начале XX в., во многом подкрепляемый ньютоновской физикой, которая утверждает, что мир функционирует как хорошо отлаженная машина. Л. Болмэн и Т. Дил полагают, что классический структурный подход сложился, с одной стороны, на основе работ «аналитиков, стремившихся максимизировать эффективность проектируемых организаций»: Ф. Тэйлор, заложил основы «научного управления», А. Файоль, и Л. Урвик «помогли выработать принципы специализации и властных полномочий, определения сферы контроля» [Болмэн, Дил, 2012. С. 86].

К. А. Кравченко отмечает, что, с другой стороны, на рубеже XX в. появились работы М. Вебера, создавшего концепцию рациональной формальной организации, в основу которой была положена бюрократическая модель, как идеальная форма.

Организация в этом подходе представляла как закрытая техническая система (теория бюрократии с имперсональным подходом): «люди рассматриваются, прежде всего, как чиновники, а не как личности». Главная цель такой организации – максимизация эффективности и продуктивности. «Данная цель достижима только в стабильном окружении, которое либо существует само по себе, либо создается организацией. Главным стабилизатором выступает бюрократическая система М. Вебера» – механистическая структура. [Кравченко, 1994. С. 200].

Среди прочих развивали бюрократическую модель П. Блау и Д. Скотт (1962), П. Лоуренс и Д. Лорш (1967), Р. Холл (1963). «Они исследовали отношения между элементами структуры; рассматривали, почему организации отдают предпочтение одной структуре перед другой; анализировали воздействие структуры на моральное состояние, производительность и эффективность» [Болмэн, Дил, 2012. С. 87].

В 1930-е гг. возникло понятие «открытых систем» (Л. Фон Бергаланфи), которые, в отличие от закрытых систем классической физики,

подпитываются потоком материи и энергии из окружающей среды. Организации стали рассматриваться как естественные системы. «Открытая система» Берталанфи является промежуточной между закрытой технической системой и открытой социальной системой. «Структуру организации, ориентированную на постоянно изменяющуюся и в то же время прогнозируемую, управляемую окружающую среду, назвали “инновативной организацией”». Она «напоминает матричную организацию – гибрид жесткой технической и гибкой адаптивной структуры». [Кравченко, 1994. С. 201].

Открытая социальная система (У. Беннис, феномен матричной структуры) является полной противоположностью закрытой технической системе. Эффективность предполагает не материальный продукт, а адаптированность, быстрое реагирование на окружающую среду, долговременное функционирование. Гибкая структура, нетрадиционные технологии и формы организации труда позволяют организации выживать в турбулентной среде.

Возникшие классификации организационных структур стали разделять их на механистические (бюрократические, традиционные) и органистические (адаптивные) организационные структуры.

В современном недетерминированном мире значительно усложнилась внешняя среда организации, что не позволяет предсказывать и контролировать множество происходящих в ней и в организации нелинейных процессов. «Многочисленные новые вызовы – глобализация, культурное многообразие, быстрое технологическое развитие, превращение знаний и информации в одну из важнейших форм капитала организаций, рост ожиданий работников в отношении повышения значимости их труда и дальнейших возможностей личностного и профессионального роста – поставили под сомнение адекватность форм классического мышления» [Дафт и др., 2013. С. 52].

Возникла необходимость в современном организационном дизайне. Менеджеры стремятся проектировать более органичные по своей сути адаптивные организационные структуры, которые могли бы гибко реагировать на окружающие изменения.

Как ответ на произошедшие в последней трети XX в. изменения появились сетевые, многомерные, венчурные, а затем и виртуальные организационные структуры, в основе которых лежат принципы, а не одномерные схемы классического подхода.

Ответом на турбулентность и глобальные изменения внешней среды стал динамический подход к структуре организации. Она стала рассматриваться авторами различных подходов как система, прони-

занная динамическими процессами. Первым организационную структуру как динамическую характеристику рассматривал А. А. Богданов.

Ч. Барнард (1938), Г. Минцберг (1983), У. Мастенбрук (1996) сформулировали принципы современного организационного дизайна и управления динамическими процессами.

В России в переходный период 1990-х гг. тему взаимоотношений организации и турбулентной внешней среды развивала также Е. П. Попова, отмечая ее «особую остроту и значимость в связи с попытками перевода российской экономики на новые рыночные условия жизни». Она также отмечала, что основой государственной политики поощрения средних и малых предприятий в тот период являлись концепции организации, «как подвижной динамической системы, гибко реагирующей на изменения внешней среды, склонной к радикальным инновациям и риску» [1995. С. 118,119].

Структура организации стала рассматриваться как динамичная пластичная развивающаяся система, «являющаяся не только основой существования системы управления, но и формой, внутри которой протекают изменения, зреют предпосылки для перехода системы в целом в новое качество» [Антонов, 2000. С. 25].

Список литературы

Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 1. С. 25–31.

Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2018.

Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.; Челябинск: Социум, 2012.

Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организации. Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М.: Альпина Паблишер, 2012.

Дафт Р., Мерфи Дж., Уилмотт Х. Организационная теория и дизайн. СПб.: Питер, 2013.

Занковский А. Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов. М.: Форум, 2009.

Кравченко К. А. Исследование организаций за рубежом // Социс. 1994. № 8–9. С. 198–204.

Лютенс Ф. Организационное поведение М.: ИНФРА-М, 2000.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2017.

Мильнер Б. З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2008.

Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру. М.: Эксмо, 2009.

Минцберг Г., Хейден Ван дер Л. Органиграммы: узнайте, как в действительности работает ваша компания // Организационное обучение. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 137–157.

Попова Е. П. Проблема структурной инерции и ориентиры развития организации // Вестн. Моск. гос. ун-та. Серия 18. Социология и политология. 1995. № 2.

Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.

Материал поступил в редколлегию 24.08.2018

L. A. Bodrova

*Novosibirsk State University
1 Pirogov Str., Novosibirsk, 630090, Russian Federation*

bodrova_la@mail.ru

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE AS A SYSTEM CHARACTERISTIC OF THE ORGANIZATION

The article is devoted to the analysis of the organizational structure as a basic characteristic of the organization. The author is convinced of the systemic role of the structure in the development and functioning of the organization. The article discusses the stages of the study of organizational structures by foreign and domestic researchers, the terminological diversity of the wording of the concept of «organizational structure», its place and role as a tool of achieving the goals of the organization. The quantitative and qualitative characteristics of the organizational structure and its functions are analyzed in detail. Particular attention is paid to the schemes of organizational structures – organigrams. In conclusion, the evolution of the attitude of researchers to the organizational structure is traced from the standpoint of two main theoretical approaches: classical and dynamic.

Keywords: organizational structure, formal and informal structure, organization parameters, concepts of organizational development, organigram.

References

Antonov, V. G. (2000). Evoliutsiia organizatsionnykh struktur [Evolution of organizational structures]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 1, 25–31. (in Russ.)

Armstrong, M., Teilor S. (2018). *Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management]. SPb.: Piter. (in Russ.)

Barnard, Ch. (2012). *Funktsii rukovoditelia. Vlast', stimuly i tsennosti v organizatsii* [Head Functions. Power, incentives and values in the organization]. M., Cheliabinsk: Sotsium. (in Russ.)

Bolmen, L., Dil, T. (2012). *Refreiming organizatsii. Kompaniia kak fabrika, sem'ia, dzhungli i khram* [Reframing organization. The company as a factory, family, jungle and temple]. M.: Al'pina Publisher. (in Russ.)

Daft, R., Merfi, Dzh., Uilmott, Kh. (2013). *Organizatsionnaia teoriia i dizain* [Organizational theory and design]. SPb.: Piter. (in Russ.)

Zankovskii, A. N. (2009). *Organizatsionnaia psikhologiya* [Organizational psychology]. M.: Forum. (in Russ.)

Kravchenko, K. A. (1994). Issledovanie organizatsii za rubezhom [Study of organizations abroad]. *Sotsis*, 8–9, 198–204. (in Russ.)

Liutens, F. (2000). *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. M.: INFRA-M. (in Russ.)

Mastenbruk U. (1996). *Upravlenie konfliktnymi situatsiiami i razvitie organizatsii* [Conflict management and organization development]. M. (in Russ.)

Meskon, M. Kh., Al'bert, M., Khedouri, F. (2017). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. M. (in Russ.)

Milner, B. Z. (2008). *Teoriia organizatsii* [Organization theory]. M.: Infra-M. (in Russ.)

Mintsberg, G. (2009). *Menedzhment. Priroda i struktura organizatsii glazami guru* [Management. Nature and structure of organizations through the eyes of gurus]. M.: Eksmo. (in Russ.)

Mintzberg, G., Kheiden Van der, L. (2007). Organigrammy: узнайте, как в действительности работает ваша компания / In *Organizatsionnoe obuchenie* [Organizational Learning] (pp. 137–157). М.: Al'pina Biznes Buks. (in Russ.)

Popova, E. P. (1995). Problema strukturnoj inercii i orientiry razvitija organizacii [The problem of structural inertia and guidelines for the development of the organization]. *Vestnik MGU. Serija 18. Sociologija i politologija*, 2. (in Russ.)

Prigozhin, A. I. (2003). *Metody razvitija organizacij* [Methods of development of organizations]. М.: MCFJeR. (in Russ.)