

УДК 65.013

А. А. Долгая

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОЦЕНКЕ УРОВНЯ ГОРИЗОНТАЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация. В статье представлены рекомендации по оценке системы управления организацией на основе предложенной автором концепции горизонтальности. Горизонтальная система управления определена как совокупность целенаправленного взаимодействия адхократической культуры и процессной структуры, основанного на клиент-ориентированной модели управления. Показателем уровня горизонтальности системы в этой парадигме выступает интегрированный индекс, оценивающий по закону Либиха минимум параметров клиент-ориентированности, структурированности процессов, соответствия адхократическому типу организационной культуры.

Ключевые слова: горизонтальная организация, горизонтальное управление, система управления, организационный дизайн

Angelina Dolgaya

GUIDELINES FOR ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM HORIZONTALITY LEVEL ASSESSMENT

Annotation. There in the article the guideline for management system assessment is proposed on the basis of organizational horizontality concept developed by the author. The horizontal management system is defined as a complex of directed interconnection of adhoc culture and process based structure implemented in the client oriented management model. In this paradigm the horizontality indicator is shaped as an integrated index evaluating by Liebig's law the minimum of parameters: client orientation, process structuring, adhocracy compliance of culture.

Keywords: horizontal organization, horizontal management, management system, organizational design

Организации с жесткой вертикально структурированной иерархией в настоящее время испытывают тяжелые времена. Постоянно изменяющееся предложение технологических решений, растущая информированность и избирательность клиентов – эти факторы в совокупности создают повышенные требования к гибкости управленческих систем. Любая организация, стремящаяся к инновационности в своих подходах, встает перед необходимостью снижения количества уровней управлений и формирования горизонтальных иерархий. Однако управление развитием гибкости организации и способности адаптироваться к постоянным изменениям невозможно без использования индикаторов, соответствующих направлению развития. Адекватность и релевантность таких индикаторов зачастую является основной проблемой оценки систем управления организацией [5].

Целью статьи является разработка интегрированного показателя оценки уровня гибкости и адаптивности организации. Задачи, решаемые в ходе разработки: во-первых, определение параметров соответствия организации требованиям гибкости, адаптивности и инновационности и, во-вторых, разработка интегрированного показателя.

Российские ученые Б. Мильнер, Т. Орлова, В. Уколов [4; 6] писали о горизонтальности как необходимом свойстве инновационных компаний. Исследования, проведенные нами ранее [3], подтвердили необходимость процессного структурирования и адхократичности культуры как признаков горизонтальной системы управления организации. Многофакторный характер исследования систем управления, на который указывали Афанасьев В. и Райченко А. [1], определяет необходимость формирования комплексного показателя оценки. В соответствии с архитектурой системы управления и концепцией горизонтальной ее формы, автор предлагает использовать групповой показатель оценки горизонтальности системы управления.

Для этой цели нами разработан *индекс горизонтальности*, отражающий соответствие системы управления принципам функционирования горизонтальной организации. Индекс горизонтальности представляется как функция минимума индексов процессного структурирования, организационной культуры и модели управления.

(1)

где I_H – индекс горизонтальности системы управления, I_P – индекс процессного структурирования, I_C – индекс адхократичности организационной культуры, I_M – индекс горизонтальности модели управления. Уровень горизонтальности системы управления организацией ограничивается недостаточным ресурсом по закону минимума Либиха. Наименьшее значение какого-либо из индексов, характеризующих горизонтальность системы, будет указывать на свойство соответствующего элемента системы быть узким местом в горизонтальной форме функционирования системы управления.

Индекс процессного структурирования (I_S) характеризует глубину освоения организацией процессного разделения труда и, по сути, является оценкой уровня соответствия организации труда следующим принципам горизонтальной системы управления: управление в форме стандартов, горизонтальная функциональная связь между подразделениями и отношения «поставщик-клиент» между подразделениями.

(2)

где n – количество элементов модели процессного структурирования; EV – уровень соответствия структуры организации требованиям модели процессного структурирования.

Элементы модели процессного структурирования:

1. определены первичные результаты бизнес-процессов как содержание горизонтальной функциональной связи между подразделениями и основа формирования внутренних отношений «поставщик-клиент»;
2. управленческие подразделения работают как процессные команды по разработке и поддержанию стандартов;
3. основные процессы сформированы в соответствии с потребительской ценностью продукта компании, регулярно выявляемой в ходе маркетинговых исследований;
4. организационная структура выстроена на горизонтальной функциональной взаимосвязи подразделений;
5. организационные подразделения полностью соответствуют бизнес-процессам компании;
6. сформированы бизнес-процессы компании: основные – как создающие потребительскую ценность, обеспечивающие – как поставляющие ресурсы, управляющие – как разрабатывающие и поддерживающие стандарты функционирования компании;
7. оценка деятельности подразделений осуществляется на горизонтальной основе отношений «поставщик-клиент», т.е. разработаны требования процессов к первичным результатам, метрики процессов и процедуры сбора информации у процессов-клиентов;
8. введены в практику метрики процессов, ориентирующие подразделения на удовлетворенность внешних и внутренних клиентов.

Оценка уровня соответствия структуры организации требованиям процессного структурирования по каждому параметру соответствия (EV) выполняется экспертным методом с использованием шкалы с тремя градациями (см. табл.1): требование «не удовлетворено» – присваивается значение, равное нулю, «частично удовлетворено» – значение от 0,25 до 0,75, «удовлетворено» – значение, равное единице.

При определении уровня соответствия требованиям процессного структурирования (EV) необходимо учитывать: 1) внутренние нормативные документы организации и формы отчетности и

управленческого учета; 2) результаты интервью с сотрудниками; 3) результаты достаточных по времени наблюдений за организацией производственных и управленческих процессов.

Таблица 1

**Рекомендации по определению уровня соответствия требованиям
процессного структурирования**

№	Значение	Критерии определения уровня процессного структурирования
1	0	Требование алгоритма не определено в стандартах и не выполняется
2	0,25	Требование алгоритма частично определено в стандартах, но не выполняется
3	0,5	Требование алгоритма полностью определено в стандартах, но не выполняется
4	0,75	Требование алгоритма определено в стандартах и выполняется с исключениями
5	1	Требование алгоритма определено в стандартах и полностью выполняется

Индекс адхократичности организационной культуры (I_C) характеризует уровень соответствия организационной культуры компании адхократическому типу, и может быть определен по методологии OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), основанной на типологии Камерона и Куина [7]. Инструмент позволяет качественно и количественно оценить культуру компании по шести параметрам: 1) доминантные характеристики; 2) роль лидера в компании; 3) методы управления персоналом; 4) основы организационной связи; 5) стратегические установки; 6) критерии успеха. Оценка осуществляется с помощью стандартного опросника OCAI, формирующего профиль организационной культуры компании: клановой, бюрократической, рыночной или адхократической. Как правило, исследование культуры выявляет доминантную культуру, характеризующуюся максимальными оценками по всем шести параметрам. Но при этом остальные три культуры также обнаруживают свое присутствие в профиле компании. Мы предлагаем использовать следующую формулу для расчета индекса адхократичности организационной культуры по опроснику OCAI:

$$\text{---}, \quad (3)$$

где V – балл оценки пункта «В» по каждому из шести параметров оценки опросника, n – количество параметров, i – порядковый номер параметра.

Индекс горизонтальности модели управления (I_M) характеризует степень соблюдения принципов самоуправляемости подразделений, клиент-ориентированности отношений между подразделениями и совмещения целевого управления с самоуправлением в модели управления компанией. Уровень самоуправляемости и степень совмещения целевого управления с самоуправлением автор предлагает оценивать через уровень децентрализации управления. Максимальный уровень децентрализации достигается совмещением самоуправления и целевого управления в процессной форме, т.е. центральные решения – решения по функционированию компании в целом также принимаются в процессных командах и принимают форму результатов, оцениваемых процессами – клиентами.

Индекс горизонтальности модели управления может быть определен как среднее коэффициента централизации ($K_{ц}$) и коэффициента клиент-ориентированности ($K_{ко}$):

$$\text{---}. \quad (4)$$

Для оценки уровня децентрализации используется предложенный А. Беляевым и Э. Коротковым [2] коэффициент централизации функций управления $K_{ц}$, который определяется по формуле, модифицированной нами для процессного управления:

$$\text{---}, \quad (5),$$

где $P_{лц}$ – количество принятых решений за определенный период времени в управленческих подразделениях, организованных по вертикальному линейному типу; P_o – общее количество принятых ре-

шений в компании за определенный период времени. Коэффициент централизации функций управления отражает уровень трансформации модели управления из линейной вертикальной в процессную горизонтальную, при которой все управленческие решения принимают форму ресурсов для бизнес-процессов компании.

Степень клиент-ориентированности модели управления мы предлагаем рассчитывать на основании оценки уровня внедрения Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), как модели, инкорпорирующей критерии удовлетворенности клиента в инструменты управления организацией. В таблице 2 представлен инструмент оценки – чек-лист, разработанный нами по результатам публикации [8] для исследования масштаба использования модели TQM, включающий в себя 21 характеристику, оцениваемую респондентами по трех грейдовой шкале. Эта шкала может быть превращена в показатели уровня внедрения присвоением каждому утверждению баллов от нуля до единицы: за высказывание «полностью не соответствует» – 0; 0,5 – за «соответствует частично»; 1 балл – за утверждение «полностью соответствует».

Таблица 2

Оценка уровня внедрения TQM

<i>Критерии оценки</i>	<i>0</i>	<i>0,5</i>	<i>1</i>
Высшее руководство активно оценивает и улучшает системы управления			
Миссия известна и понятна всем сотрудникам			
Миссия сфокусирована на ценностях качества, важных для клиента			
Высшее руководство, очевидно, возглавляет движение за качество			
Регулярно проводятся тренинги для сотрудников в выявлении проблем и навыках повышения качества			
Все в компании понимают, что у каждого сотрудника и каждого процесса есть внутренние клиенты			
Руководители среднего звена играют активную роль в постоянном совершенствовании, выполняют роль наставников и тренеров			
Работает система оценки и вознаграждения усилий и достижений по совершенствованию качества			
Коммуникации эффективны как сверху-вниз, так и снизу-вверх			
Работает система по решению проблем, основанная на постоянном сборе фактов и их анализе			
Командный подход к решению проблем качества (процессные команды, кружки качества, рабочие группы и т.д.)			
Регулярное обследование потребностей и удовлетворенности клиентов			
Привязка результатов обследования удовлетворенности клиентов к ответственности конкретных процессов/подразделений			
Регулярные тренинги для сотрудников по улучшению навыков взаимодействия (переговоров, совещаний, лидерства, командной работы и т.п.)			
Существуют организационное подразделение/сотрудники, занимающиеся вопросами качества			
Существует система сбора и обработки предложений по улучшению от персонала			
Используется механизм самооценки по выявлению проблем в деятельности компании			
Выполняется бенчмаркинг по сравнению с ключевыми конкурентами			
Ведется анализ и работа над затратами по переделкам, браку и возвратам			
Осуществляется неформальный бенчмаркинг с организациями других отраслей хозяйства			
Систематически проводится анализ ключевых показателей, связанных с удовлетворенностью потребителей			

Степень клиент-ориентированности модели может быть оценена по формуле:

(б),

$K_{ко}$ – коэффициент клиент-ориентированности организации; i – порядковый номер параметра в опроснике; P – оценка параметра в баллах. Индекс с наименьшим значением и определяет уровень горизонтальности всей системы управления организации, указывая на узкое место в ее функционировании: уровень процессного структурирования, тип организационной культуры или принятую модель управления.

Таким образом, исследование и анализ уровня горизонтальности системы управления должны осуществляться на основе интегрированного индекса, охватывающего как оценку структурированности и централизации компании, так и факторы «мягкого» влияния – тип организационной культуры и клиент-ориентированности. Регулярный мониторинг индекса горизонтальности позволит управлять процессом роста гибкости и инновационности организации.

Библиографический список

1. Афанасьев, В. Я. Построение древа исследований управления / В. Я. Афанасьев, А. В. Райченко // Вестник Университета. – 2014. – № 1. – С. 182–188.
2. Беляев, А. А. Системология организации : учебник / Под. ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2000. – 182 с. – ISBN 5-16-000096-8.
3. Долгая, А.А. Горизонтальная организационная структура – понятие и принципы формирования / А. А. Долгая // Научное мнение. – 2014. – № 9. – С. 96–101.
4. Мильнер, Б. З. Горизонтальное управление: доверие, координация, лидерство / Б. З. Мильнер, Т. М. Орлова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 11-12. – С. 79–96.
5. Райченко, А. В. Проблемы оценки эффективности управления / А. В. Райченко // Вестник Университета. – 2014. – № 2. – С. 204–207.
6. Уколов, В. Ф. Онтология инновационного менеджмента / В. Ф. Уколов, В. А. Кострюков // Вестник Университета. – 2016. – № 1. – С. 212–214.
7. Cameron, E. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change / E. Cameron, M. Green. – London : Kogan page, 2009. – 371 p. – ISBN 978-0-7494-5310-7.
8. Thiagarajan, T. An empirical analysis of critical factors of TQM / T. Thiagarajan, M. Zairi // Benchmarking for quality management and technology. – 1998. – Vol. 5. – № 4. – P. 291–303.