

УДК 339.923
ББК 65.9(2)29
Б-71

Блягоз Аюб Инверович, аспирант кафедры исследований систем управления и региональной экономики факультета управления Майкопского государственного технологического университета (научный руководитель Зарубин В.И. – доктор экономических наук), тел.: (8772)521828.

СУЩНОСТЬ И РОЛЬ КООРДИНАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАЦИЕЙ (рецензирована)

Управление деятельностью организации в заключается в разрешении двух фундаментальных проблем: разделение труда на отдельные операции и координация действий по их решению.

Ключевые слова: координационный механизм, согласование, контроль, стандартизация.

Blyagoz Ajub Inverovich, the post-graduate student of the chair of research of control systems and regional economy of the faculty of management, Maikop state technological university (the supervisor Zarubin V. I – Doctor of Economics).

THE ESSENCE AND ROLE OF COORDINATION IN THE MANAGEMENT OF A CORPORATION

Management of the organization functioning consists in the solving two fundamental problems: a division of labor on separate operations and coordination of actions for their realization.

Keywords: coordination mechanism, the coordination, control, standardization.

Механизм координации управления на всех уровнях корпоративной иерархии позволяет не только координировать действия по разработке и реализации стратегии, но и обеспечивает адекватное корпоративным интересам оперативное реагирование на изменение рыночной ситуации. Генри Минцберг [1] выделяет пять координационных механизмов, которые в основном раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность. Это взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация навыков и знаний (квалификации). Взаимное согласование обеспечивает координацию труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При взаимном согласовании контроль над процессом труда - включая планирование, выбор способов действий, распределение обязанностей, корректировка - осуществляют самими работниками.

С увеличением числа членов организации координация процессов управления посредством партнерских отношений осложняется. Возникает необходимость в усилении фактора централизации. Оптимальным механизмом координации становится прямой контроль.

Этот механизм впервые детально исследован Анри Файолем, который изложил свои «принципы менеджмента» в 1916 году. Он полагал, что основным организующим механизмом в организациях является формальная структура, документально подтвержденные, официальные отношения между членами организации и формальные полномочия – то есть, по сути, прямой контроль в организации.

В качестве основных принципов внутриорганизационной координации в изложении Файоля [2] можно выделить:

Единство командования, единоначалие – то есть каждый «подчиненный» получает указание лишь от одного «начальника», которому непосредственно подчинен.

Правильно выстроенная скалярная цепочка – то есть прямая линия команд от высшего руководителя через подчиненных ему менеджеров к рабочим; создание непротиворечивой ступенчатой цепочки полномочий с помощью процесса делегирования;

Нормальный объем полномочий, учитывающий норму управляемости – что подразумевает, что предельное число сотрудников, находящихся в подчинении и количество функций не должно превышать некое разумное количество. Нормой управляемости Файоль считал 6-10 человек в подчинении.

Прямой контроль обеспечивает координацию за счёт того, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за правильностью их действиями возлагается на одного руководителя.

Этот механизм координации подразумевает, что руководитель единолично координирует все ключевые операции, совершаемые в его подразделении, выбирает тактику и способы действий, осуществляет перманентный контроль и корректировку, оставляя подчинённым лишь исполнение.

Основоположниками исследования стандартизации труда на всех уровнях организации можно назвать две школы, обе они сформировались в начале XX века.

Фредерик Тейлор основал движение «научного менеджмента», которое занималось прежде всего оптимизацией исполнительского труда (труда металлурга, рудокопа и т. п.) за счёт разработки и внедрения стандартизованных процедур и правил работы.

Макс Вебер исследовал «бюрократические» структуры, деятельность которых формализуется правилами, должностными инструкциями и специальной подготовкой сотрудников. Он придерживался взгляда, что совершенная система упорядочивания и координации деятельности организации подразумевает, с одной стороны, разработку правил, процедур и чёткую стандартизацию действий сотрудников в соответствии с ними, и, с другой стороны, довольно высокий, но стандартизованный и единообразный в рамках организации уровень подготовки сотрудников, который обеспечивал бы правильное выполнение принятых стандартных процедур.

Стандартизация рабочих процессов предполагает точное определение, спецификацию, программирование содержания труда.

Программы организационного развития, направленные на стандартизацию труда, довольно популярны. Они могут использовать методологию TQM (тотальный менеджмент качества), стандартов менеджмента качества семейства ИСО 9000, и направлены на описание, регламентацию и дальнейшую оптимизацию бизнес-процессов. Как правило, для обеспечения качественной стандартизации деятельности целесообразно выделять отдельную функциональную единицу – менеджера по качеству или же отдел качества. Чтобы система стандартизации использовалась и развивалась вместе с организацией целесообразно также проводить довольно основательное обучение руководителей всех уровней и ключевых специалистов по выбранной методологии стандартизации и технике описания бизнес-процессов, процедур и создания прочих регламентов.

Решая задачи простые и однообразные, организация может положиться на стандартизацию самого труда. Но необходимость выполнения более сложных задач заставляет организацию обратиться к стандартизации выпуска, то есть спецификации результатов труда, оставляя выбор рабочего процесса за работником.

Стандартизация выпуска подразумевает, что для обеспечения координации специфицируются результаты труда – например, параметры изделия или норму выработки. Например, в компании с развитой филиальной сетью руководители филиалов могут согласовывать производственные планы со штаб-квартирой компании, их обязанность – ежеквартально обеспечивать определенный уровень прибыли и роста, и как

они этого добьются – их личное дело. Для программ организационного развития, направленные на развитие этого координационного механизма довольно точно подходит методология BSC и MBO – выбор зависит от вида деятельности предприятия, конкретного подразделения или категории работников. Важно отметить, что стандартизация выпуска создаёт отличную платформу для внедрения эффективной системы оплаты труда, действительно стимулирующих работников к эффективному труду.

Эти пять координационных механизмов можно представить в определенной приблизительной последовательности. По мере усложнения деятельности организации выбор базовых средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов, стандартизации выпуска, стандартизации знаний и навыков и, наконец, вновь к взаимному согласованию.

В зависимости от конкретных условий организация делает акцент на какой-то один механизма координации, в организации также могут заменяться одни координационные механизмы другими. Но любая организация не может полагаться на один-единственный механизм координации. На практике, как правило, комбинируются все пять.

Например, независимо от степени стандартизации всегда необходим некий прямой контроль и неформальное взаимное регулирование для преодоления неэластичности стандартизации. Организации не могут функционировать без руководителя и неформального общения, которые нужны хотя бы потому, что невозможно заранее описать все возможные ситуации во всех их вариантах. Нештатные ситуации, поломки оборудования, изменения рынка, человеческий фактор – всё это требует использования альтернативных механизмов: вмешательства менеджеров, инициативы и прямого согласования между рядовыми работниками.

Литература:

1. Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2001.
2. Управление - это искусство / Файоль А. [и др.]. М.: Юнити, 2002.