

Теория организации

Конспект лекций

Введение в теорию организации.

Что такое организация?

Организацию трудно увидеть. Мы видим только то, что на поверхности: высокие здания, оборудованные компьютерами помещения, приветливых служащих, но в целом организация представляет собой нечто туманное и абстрактное. Она может быть размещена во многих местах и даже странах. Мы знаем о существовании организаций, поскольку соприкасаемся с ними ежедневно. Они настолько привычны, что мы считаем их чем-то самым собой разумеющимся. Мы твердо знаем, что родились в роддоме, факт нашего рождения был зарегистрирован государственными службами, что мы учились в школах и университетах, покупали продукты, выращенные на фермах, лечились у врачей, приобретали дома, построенные строительными компаниями, в агентстве по недвижимости, одалживали деньги в банке, при необходимости обращались к пожарным, пользовались услугами транспорта при смене места жительства, услугами правительственных учреждений, проводили 40 часов в неделю «на работе».

Определение.

Организации, столь различные, как церковь, больница или завод, имеют некоторые общие характеристики. В этой книге мы будем пользоваться таким определением: **организации** представляют собой (1) социальные целостности, которые (2) преследуют определенные цели, (3) являются определенным образом структурированными, координируемыми активными системами, (4) связанными с окружающей средой.

Главное в организации — это не здание, не ее политика и не приемы работы; организацию создают люди и их отношения. Организации существуют, поскольку люди взаимодействуют друг с другом, выполняя определенные функции, которые позволяют достигать намеченных целей. Новые направления в менеджменте учитывают значимость человеческих ресурсов. Предполагается, что работникам следует предоставлять больше возможностей для обучения и участия в совместном достижении общих целей. Менеджеры сознательно структурируют и координируют ресурсы организации, позволяя ей добиваться успеха. Однако, хотя сегодня обязанности могут быть распределены между отдельными подразделениями и специалистами разного профиля, большинство нынешних организаций стремятся развивать горизонтальную координацию и командные формы работы, когда представители разных профессий трудятся над общим проектом. Границы между подразделениями и организациями становятся более подвижными и проницаемыми, а облик компании под действием внешней среды быстро меняется. Некоторые компании к взаимной выгоде даже кооперируются со своими конкурентами, делясь информацией и технологиями.

Некоторые организации представляют собой большие многонациональные корпорации. Другие — маленькие семейные магазинчики. Одни организации производят автомобили или компьютеры, другие предлагают услуги: юридические, банковские или медицинские.

Огромная разница существует также между коммерческими и некоммерческими организациями.

Не следует, однако, забывать о некоторых важных различиях. Менеджеры в бизнесе нацелены на поиск больших денег для своей компании, а в некоммерческих организациях усилия направлены на создание социального влияния. Уникальные особенности и потребности некоммерческих организаций, вызванные этим различием, создают большие проблемы для их руководителей.

Финансирование некоммерческих организаций обычно осуществляется за счет государственных ассигнований, грантов и пожертвований, а не из прибыли от продажи товаров и услуг потребителям. В бизнесе для повышения прибыли от продаж менеджеры

стремятся к совершенствованию товаров и услуг. За услуги некоммерческих организаций клиенты, как правило, не платят. Поэтому главная проблема большинства из них — это поддержание устойчивого притока средств, обеспечивающих функционирование организации. Менеджеры некоммерческих организаций, помогающих малоимущим, должны стараться свести внутренние расходы к минимуму и высокоэффективно использовать выделяемые им средства. Поскольку деятельность некоммерческих организаций невозможно оценивать традиционно, по конечному результату, менеджеры часто вынуждены заниматься поисками критериев оценки их эффективности. Нетрудно сосчитать доллары и цены, но на основании чего можно оценить столь неуловимые «улучшение здравоохранения» или «изменение жизни лиц, лишенных гражданских прав»?

Менеджеры некоммерческих организаций также имеют дело с различными стейкхолдерами, услуги которых они должны предлагать таким образом, чтобы привлекать не только клиентов (потребителей), но и волонтеров и жертвователей. Трудно поверить, но организации, которые нам известны сегодня, в масштабах истории человечества появились относительно недавно. Даже в конце XIX века организаций различной величины и значения было немного: не было профсоюзов, торговых ассоциаций, крупный бизнес был распространен мало, так же как и некоммерческие или правительственные организации. Как все переменялось с тех пор! Промышленная революция и развитие крупных организаций преобразовали все общество. Постепенно они стали занимать центральное место в жизни людей, и их влияние на общественную жизнь огромно.

Организации — это все, что нас окружает и во многих отношениях влияет на нашу жизнь. Что же делают организации? Перечислим семь причин, в силу которых организации важны для каждого из нас и для общества в целом.

Организации существуют для того, чтобы:

- 1 объединять ресурсы для достижения желаемых целей и результатов
- 2 эффективно производить товары и услуги
- 3 содействовать инновациям
- 4 использовать современные производственные и информационные технологии
- 5 адаптироваться к изменениям среды и влиять на нее
- 6 приносить пользу владельцам, потребителям и работникам
- 7 приспосабливаться к новым требованиям по разнообразию рабочей силы и этических норм, а также по мотивированию сотрудников и координации их деятельности.

Организации производят товары и услуги, которые потребители хотят покупать по конкурентным ценам. Компании ищут новые пути производства и распространения товаров и услуг. Найдены два способа: электронный бизнес, о котором мы говорили ранее, и компьютерные производственные технологии. Повысить эффективность можно также путем изменения организационной структуры и практики менеджмента. Организации ориентированы на инновации, а не на сохранение устаревших изделий или приемов.

Организации приспосабливаются к влиянию быстро меняющейся окружающей среды.

Крупные компании создают отделы, отслеживающие изменения окружающей среды и находящие способы адаптации к ее влияниям. Одно из наиболее значимых изменений окружающей среды сегодня — глобализация. Такие организации, как Coca-Cola, AFS Corporation, Heineken Breweries и IBM, создают стратегические союзы и вступают в партнерские отношения с компаниями всего мира, стараясь влиять на ситуацию и участвовать в конкурентной борьбе в мировом масштабе.

Такими различными путями организации поддерживают свою важность в глазах собственников, потребителей и сотрудников. Менеджеры должны понимать, что этому содействует, а что оказывается бесполезным. Компания может приносить прибыль, когда создаваемые ею ценности, превышают затраты ресурсов.

Наконец, организациям необходимо приспосабливаться к расширению разнообразия рабочей силы, требований этики и социальной ответственности, а также находить эффективные пути мотивации работников к совместной работе и достижению, целей

организации.

Организации формируют нашу жизнь, а квалифицированные менеджеры могут формировать организации. Знание теории позволяет менеджерам создавать организации, работающие более эффективно.

Важным моментом в исследовании организаций стало введение понятий «закрытая» и «открытая» системы. **Закрытая система** не зависит от окружающей среды; она автономна, отгорожена и изолирована от внешнего мира. Хотя реально закрытая система не может существовать, ранние исследования организаций ограничивались рассмотрением их внутренней структуры. Ранние теории менеджмента, включая научную организацию труда, стили руководства и теорию организации производства (industrial engineering), рассматривали организации как закрытые системы, поскольку считали окружающую среду несущественным фактором и полагали, что можно повысить эффективность организации, меняя ее внутреннюю структуру. Управлять закрытыми системами, казалось бы, не составляло труда. Стабильная и предсказуемая окружающая среда не должна была создавать никаких проблем. Главная задача менеджмента — эффективность организации.

Чтобы выжить, **открытая** система должна взаимодействовать с окружающей средой, обмениваясь с ней ресурсами. Она не заблокирована и должна постоянно приспосабливаться к окружению. Открытые системы могут быть чрезвычайно сложными. Их внутренняя эффективность — только одна из проблем, иногда самая незначительная. Организация должна находить и получать необходимые ресурсы, понимать изменения, происходящие в среде, и реагировать на них должным образом, сбывать свою продукцию, а также контролировать и соотносить внутреннюю активность с неустойчивой и неопределенной внешней средой. Любая система, для своего выживания нуждающаяся в контакте с окружающей средой, относится к открытым. Открытую систему представляет собой и человек. То же можно сказать о нашей планете, городе.

Быстрые изменения, происшедшие в последние десятилетия — включая глобализацию и растущую конкуренцию, бум, связанный с Интернетом и электронным бизнесом, растущее разнообразие населения в целом и состава рабочей силы в частности побудили некоторых менеджеров изменить свои взгляды на организацию, заставили воспринимать ее как открытую систему, а сам бизнес — как сложное и взаимосвязанное целое.

Чтобы понять организацию в целом, ее следует рассматривать как систему. **Система** представляет собой набор взаимодействующих элементов, получающих ресурсы на входе из внешней окружающей среды, преобразующих их и выпускающих продукты на выходе во внешнюю среду как результат. Потребность в поступлениях извне и реализации продуктов собственной деятельности отражает зависимость системы от внешней окружающей среды. Взаимодействие элементов означает, что люди и подразделения в организации зависят друг от друга и должны работать вместе.

Систему образуют несколько **подсистем**. Подсистемы выполняют специфические функции, необходимые для выживания организации: производство, связи с внешней средой, и управления. Производственные подсистемы создают товары и услуги — это результат деятельности организации. Пограничные подсистемы осуществляют связи с внешней средой. Сюда относятся такие виды деятельности, как закупка сырья и продажа продукции. Эксплуатационные подсистемы обеспечивают бесперебойность работы организации и наличие материальных и людских ресурсов. Адаптационные подсистемы ответственны за изменения организации и ее приспособление к требованиям внешней среды. Особое место среди подсистем занимает менеджмент, отвечающий за координацию и определение направления работы всех подсистем организации.

Структурные параметры:

1.Формализованность организации — это то, насколько велик в ней поток письменной документации: описаний технологий, должностных инструкций, постановлений и внутренних руководств. Документы описывают поведение и виды деятельности. Степень

формализованности организации часто оценивается путем простого подсчета страниц внутренней документации. Например, в крупных государственных университетах этот показатель весьма велик, поскольку существуют целые тома правил, касающихся приема, определенных курсов, их включения в программу (или исключения из нее), студенческих ассоциаций, управления общежитиями и финансирования. Наоборот, маленький семейный бизнес может вообще не иметь письменных предписаний и осуществляться неформально.

2. Специализация — это степень, в которой решение задач организации распределяется между отдельными работниками. Если специализация высока, каждый работник решает только узкий круг задач, если низка, круг задач, решаемых работниками, шире. Иногда специализацию соотносят с **разделением труда**.

3. Иерархия власти предписывает, кто и перед кем должен отчитываться, также сферу контроля каждого менеджера. Иерархия отражает объем контроля (численность подчиненных, подотчетных руководителю). Если **сфера контроля** узка, изображение иерархии вытянуто по вертикали, если широка, оно укорачивается.

4. Централизация — это то, на каком уровне в иерархии принимаются решения. Если решения принимаются только на верхнем уровне, — организация централизованная. Если право принятия решений делегируется нижележащим уровням, — организация децентрализованная. Организационные решения — централизованные и децентрализованные — касаются приобретения оборудования, постановки целей, выбора поставщиков, установления цен, найма работников и выбора рынков.

5. Профессионализм — это степень формального образования и обученности сотрудников. Профессионализм считается высоким, если на подготовку сотрудников было потрачено продолжительное время. Обычно профессионализм оценивается как среднее число лет обучения работников. В медицине этот показатель может составлять 12 лет, а в строительной компании — меньше 10.

6. Структура штата — это то, каким образом люди распределены по функциям и подразделениям организации. Структура штата выражается численностью административных сотрудников, клерков, специалистов и рабочих различных категорий.

Контекстуальные параметры:

1. Размер организации оценивается по численности ее сотрудников, которая может определяться для организации в целом или для ее отдельных составляющих (например, для завода или для конкретного подразделения). Организации представляют собой социальные системы; их размер обычно оценивается через численность служащих. Другие показатели: объем продаж или общая стоимость имущества, также позволяют судить о размере организации, однако они ничего не говорят о размере человеческой составляющей социальной системы.

2. Организационная технология — это ее инструменты, методы и действия, используемые для преобразования ресурсов на входе в ресурсы на выходе. Она показывает, как организация в действительности производит товары и услуги и доводит их до потребителей. В понятие «технология» входят особенности производства, развитые информационные системы и Интернет. Автомобильный конвейер, аудитория в колледже и система срочной доставки — все это технологии, хотя и отличные друг от друга.

3. Окружающая среда — это все, что находится за пределами организации. Ее ключевыми элементами служат промышленность, правительство, потребители, поставщики и финансовые круги. Элементами среды, наиболее сильно влияющими на организацию, часто становятся другие организации.

4. Цели и стратегия организации определяют направление и приемы конкурентной борьбы, отличающие ее от других организаций. Долгосрочные цели часто бывают прописаны в ее программных документах. Стратегия представляет собой план действий, в соответствии с которым распределяются ресурсы и определяется способ взаимодействия со средой для достижения целей организации. Цели и стратегии определяют масштабы

деятельности и отношения с работниками, потребителями и конкурентами.

5. Организационная культура — это базовый набор ключевых ценностей, убеждений, суждений и норм, разделяемых работниками. Ценности могут касаться этики поведения, приверженности сотрудникам, эффективности или работы с потребителями; это — нечто вроде цемента, объединяющего сотрудников организации. Организационная культура нигде не прописана, однако ее можно наблюдать в рассказах, церемониях, одежде и оформлении офисов.

Одиннадцать структурных и контекстуальных параметров организаций, которые мы рассмотрели, взаимосвязаны. Если размер организации велик, технология рутинна и внешняя среда стабильна, в ней будут преобладать формализм, специализация и централизация. Отношения между отдельными параметрами организации в дальнейшем будут рассмотрены подробнее.

Параметры организации составляют основу для ее количественных оценок и анализа свойств, которые не может увидеть случайный наблюдатель; они дают важную информацию об организации.

Деятельность и эффективность организации.

Понимание различных теоретических подходов, а также структурных и контекстуальных параметров организации позволяет создавать организацию таким образом, чтобы она была высокопроизводительной и эффективной. Структурные и контекстуальные параметры организации и ее подсистем должны позволять максимально разумно и эффективно преобразовывать ресурсы на входе в ресурсы на выходе и при этом создавать ценность. Экономичность относится к объему ресурсов, необходимых для достижения целей организации. Она определяется количеством сырья, денежных средств и работников, необходимых для создания продуктов определенного качества.

Эффективность — это более общий термин, означающий степень достижения организацией ее целей.

Чтобы быть эффективными, организации должны иметь ясные, конкретные цели и стратегии их достижения.

Для повышения своей эффективности многие организации используют новые технологии.

Однако достигнуть эффективности не всегда легко, поскольку разные люди имеют в отношении организации разные ожидания. Потребителям нужны, прежде всего, высококачественные товары и услуги по разумным ценам, а работников больше интересует достойная оплата и хорошие условия, а также удовлетворенность трудом. При постановке целей и поиске путей повышения эффективности менеджеры тщательно соблюдают баланс между потребностями и интересами различных социальных групп. **Подход к организации с учетом всех стейкхолдеров** интегрирует различные формы деятельности организации по поиску стейкхолдеров и выявлению их ожиданий в отношении организации. Стейкхолдером может быть любая группа людей внутри и вне организации, делающая ставку на ее работу. Уровень удовлетворенности каждой из таких групп можно считать индикатором эффективности деятельности организации.

Организации часто считают, что трудно учитывать все ожидания одновременно. Удовлетворенность трудом самих работников может быть высока, однако связи с поставщиками могут при этом быть недостаточными или же у организации могут возникнуть проблемы с кредиторами. Иногда интересы отдельных групп в отношении организации вступают между собой в конфликт, например профсоюзы требуют повышения заработной платы, а это может снизить прибыль или вынудить перейти на более дешевых поставщиков. В некоммерческих организациях потребности и интересы клиентов иногда противоречат ограничениям, налагаемым на использование государственных фондов или добровольных пожертвований. Не следует считать, что все группы стейкхолдеров удовлетворят свои нужды в равной степени. Однако, если организация не сможет выявить чьи-либо интересы, она,

возможно, не сможет быть эффективной в полной мере. Вспомним проблемы, возникшие у Хеггох с ее сотрудниками, потребителями, кредиторами, акционерами и государственными учреждениями.

Исследование показало, что выявление всех групп стейкхолдеров позволяет точно оценить эффективность организации, особенно ее адаптивность. Как коммерческие, так и некоммерческие организации заботятся о своей репутации и стараются сохранить свой имидж в глазах сотрудников и публики. Менеджеры стараются удовлетворять интересам всех групп стейкхолдеров, хотя бы в минимальной степени. Когда какая-либо из них чувствует себя ущемленной, организация может лишиться ее поддержки и ее дальнейшей деятельности будет нанесен удар.

Теория организации — это не набор фактов, а особый взгляд на организацию. Теория показывает, каким образом можно воспринимать и анализировать организации более точно и глубоко. Подход к рассмотрению организаций базируется на основных структурных особенностях организаций и закономерностях их функционирования. Исследователи стремятся выявить подобные закономерности, дать им определение, оценить количественно и сделать доступными многим. Факты, получаемые в исследованиях, не так важны, как общие представления об организации.

Историческая перспектива.

Структура организаций и практика управления меняются в соответствии с изменениями в обществе.

Вспоминая вводный курс менеджмента, вы можете сказать, что эра современной теории менеджмента началась с классических работ конца XIX — начала XX века. Промышленная революция, приведшая к созданию фабричной системы, породила проблемы, с которыми прежние организации не сталкивались. Поскольку масштаб работы и численность работников увеличились, люди стали задумываться над тем, как можно организовать труд и управлять им, чтобы повысить его продуктивность и сделать организации максимально эффективными. Классический подход, сравнивающий работу организации с хорошо смазанной машиной и ставящий акцент на развитии иерархии и бюрократии, остается основой многих современных теорий менеджмента и приемов управления. В этом разделе мы рассмотрим классический подход, основное внимание уделяющий экономической эффективности и организации, а также другие теории, возникшие в ответ на новые проблемы, связанные с потребностями работников и ролью внешней среды. В работе любой организации можно увидеть элементы различных подходов, хотя они изменяются в соответствии с требованиями ситуации.

Экономичность — это главное. Начиная с работ Фредерика Уинслоу Тейлора, **научная организация труда** требует, чтобы решения в отношении организаций и планирования работы были основаны на точном научном анализе конкретных ситуаций. Для улучшения результатов деятельности предприятия менеджеры должны разрабатывать четкие стандартные процедуры выполнения любой работы, отбирать рабочих, обладающих определенными способностями, обучать их по стандартным программам, тщательно планировать их работу и использовать материальное поощрение. Подход Тейлора можно продемонстрировать на примере выгрузки руды из вагонов и их загрузки сталью, произведенной из этой руды на заводе Bethlehem Steel в 1898 г. Тейлор подсчитал, что, совершая точные движения в определенной последовательности и используя необходимые орудия, каждый работник сможет загрузить в день 47,5 тонн вместо обычных 12,5. Тейлор также разработал новый стандарт оплаты, соответствующий новой технологии, предлагая выплачивать рабочим по 1,85 долл. в день вместо прежних 1,15. Производительность Bethlehem Steel резко возросла. Эти находки позволили предположить, что задача менеджмента — поддержание стабильности и экономической эффективности; высшее руководство должно «думать», а рабочие — выполнять то, что им сказано.

Как достичь организованности. Другая классическая теория рассматривает

организацию шире. Если в процессе научной организации труда Тейлора основное внимание уделялось технической стороне вопроса — тому, что происходит непосредственно в цехе, то административная теория организации и управления

Файоля обращала внимание на структуру и функционирование организации как целого. Анри Файоль разработал 14 принципов менеджмента, например, «каждый подчиненный получает распоряжения только одного руководителя» (принцип единоначалия) или «сходными видами деятельности должен руководить один менеджер» (принцип единства руководства). Принципы Файоля лежат в основе современной практики менеджмента и проектирования организации.

Научная организация труда и административная теория обладали известным потенциалом и дали основополагающие новые идеи, позволяющие организациям повышать продуктивность и добиваться процветания. Находки Файоля преимущественно использовались организациями бюрократического типа, которые ставили акцент на безличных и рациональных основаниях и оперировали такими понятиями, как четко определенная власть и ответственность, формальная документация и единообразие применения стандартных правил. Хотя в современных организациях слово **бюрократия** имеет негативный оттенок, этот подход был чрезвычайно полезен в эпоху индустриализации. Однако классическая теория не учитывала социальный контекст и потребности людей.

Как быть с людьми? Первоначально индустриальной психологии и человеческим отношениям по сравнению с научной организацией труда уделялось меньше внимания. Однако после серии экспериментов в Chicago Elektrik Company, ставших известными как **Хотторнский эксперимент** произошел настоящий переворот. Анализ результатов эксперимента показал, что позитивное отношение к работникам повышает их мотивацию и продуктивность. Публикация материалов исследования произвела революцию в обращении с рабочими и послужила основой для дальнейшей разработки проблем психологии труда, руководства, мотивации и управления человеческими ресурсами. Идея человеческих отношений и поведенческий подход стали новым существенным вкладом в исследования менеджмента и организаций.

Тем не менее идеи иерархии и организации бюрократического типа, разрабатываемые во времена промышленной революции, лидировали в теории организации вплоть до 1970—1980-х годов. Вообще говоря, этот подход хорошо функционировал во многих организациях еще несколько десятилетий назад. Однако с начала 1980-х годов он стал создавать проблемы. Рост конкуренции, особенно в мировом масштабе, изменил ситуацию.

В 1980-е годы возникла новая корпоративная культура, в которой ценились небольшой штат, гибкость, быстрое реагирование на запросы потребителей и забота о них, мотивированность работников и высокое качество товаров.

За последние двадцать лет мир организаций претерпел весьма глубокие и далеко идущие изменения. Интернет и другие достижения в области информационных технологий, глобализация, быстрые социальные и экономические и другие изменения внешней среды потребовали нового подхода к менеджменту и большей гибкости структуры организации.

Не забывайте о внешней среде. Если все организации считать одинаковыми, возникнет множество проблем. Так произошло с научной организацией труда и административной теорией. Структуры и системы в торговом подразделении организации могут не подходить ее же производственным подразделениям. Устав и финансовые операции, прекрасно работающие в предпринимательской фирме Интернета вроде Baye или MaMaMedia, будут неприменимы на крупном предприятии пищевой промышленности.

Ситуационность означает, что одна вещь зависит от других, и организация, желающая быть эффективной, должна добиваться «наилучшего соответствия» между своей структурой и окружающей средой. То, что годится в одних обстоятельствах, может не подойти в других. Единственного наилучшего пути не существует. Ситуационная теория: «в зависимости от обстоятельств». Допустим, некие организации, желая быть экономически эффективными, взаимодействуют со стабильной средой, используя рутинную технологию. В

этой ситуации будут уместны бюрократические процедуры контроля, иерархическая структура и формальная коммуникация. Свободный менеджмент и не рутинные технологии лучше использовать в условиях неопределенной окружающей среды. Оптимальный менеджмент должен соответствовать условиям функционирования организации.

Сегодня практически все организации функционируют в весьма неопределенной окружающей среде. Мы переживаем переходный период, когда теория организации и организационная структура изменяются так же драматически, как и на заре промышленной революции.

Современное конструирование организаций.

В значительной степени менеджеры и организации до сих пор продолжают руководствоваться иерархической, бюрократической моделью, возникшей более ста лет назад. События современной окружающей среды: конкуренция в мировом масштабе, национальное и культурное разнообразие, этические требования, бурное развитие технологии, появление электронного бизнеса, превращение знаний и информации в наиболее важную форму капитала, желание рабочих иметь более значимую работу с перспективой личностного и профессионального роста — все это требует чрезвычайно разнообразных реакций людей и организаций. Сейчас идеология прошлого уже не может быть основой стратегии бизнеса. Современные менеджеры должны создавать отклики и подобно дирижерам управлять ими в драматически меняющемся мире. Книга, которую мы рекомендуем ниже, рассматривает, как информационные технологии помогают отойти от жестких иерархических структур и обратиться к более гибким, основанным на сотрудничестве.

Сегодня об организациях и менеджерах можно сказать, что они переживают процесс смены взглядов: от механистических систем переходят к естественным и биологическим. Эти изменения влияют на то, как мы представляем себе организации и организационное поведение.

В течение большей части XX века ньютоновская наука XVIII столетия, согласно которой мир существует подобно правильно устроенной машине, продолжала определять представления менеджеров об организациях. Внешняя среда рассматривалась как упорядоченная и предсказуемая, поэтому роль менеджеров сводилась к поддержанию стабильности. Этот взгляд был оправдан в промышленную эпоху. Главным признаком успешной организации было ее развитие. Организации укрупнялись и усложнялись, границы же между функциональными подразделениями и между организациями были определенными. Внутренняя структура развивалась по вертикали, в направлении бюрократизации организации. Руководство было основано на единых управленческих принципах, скорее автократических; коммуникации преимущественно осуществлялись через формальные уведомления, письма и отчеты. Менеджеры планировали нею работу и «думали», а работники в обмен на заработную плату и различные льготы занимались ручным трудом.

Окружающая среда современных компаний может быть какой угодно — только не стабильной. После бурных событий последних лет менеджеры больше не могут сохранять иллюзию порядка и предсказуемости. **Теория хаоса** - утверждает, что отношения в сложных адаптивных системах — включая организации — не линейны и создаются бесчисленными взаимосвязями и выборами, приводящими к неожиданным эффектам и делающими мир непредсказуемым. Мир полон неопределенности, неожиданностей, быстрых изменений и беспорядка. Менеджеры не могут количественно оценивать, предсказывать или контролировать с помощью традиционных приемов драматические события внутри организации или за ее пределами. Однако теория хаоса также признает, что случайность и беспорядок возникают в рамках более сложно упорядоченных структур. Идея хаоса требует рассматривать организации скорее как живые системы, чем хорошо смазанные машины, предсказуемые в своей работе.

Многие организации переходят к гибким, децентрализованным структурам, подчеркивающим роль горизонтального сотрудничества и широкого распространения информации. Кроме того, границы между организациями становятся проницаемыми, и даже конкуренты в глобальном соревновании прибегают к партнерству, иногда объединяясь в виртуальные или модульные организации с помощью электронной связи.

В этой новой ситуации многие менеджеры перестраивают свои компании, превращая их в так называемые **обучающиеся организации**

Такие организации поощряют коммуникацию и сотрудничество; каждый их сотрудник оказывается вовлеченным в постановку проблем и их решение, что позволяет компаниям постоянно экспериментировать, развиваться и укреплять свои позиции. Обучающаяся организация построена на принципах равенства, открытости информации, минимальной иерархии и культуре, поощряющей адаптивность и партнерские отношения, реализацию любых идей независимо от их источника, если они расширяют возможности организации и помогают справляться с кризисами. В обучающейся организации главной ценностью становится решение проблем в отличие от организации традиционного типа, нацеленной лишь на производительность.

Производящая и обучающаяся организации.

Приближаясь к идее обучающейся организации, менеджеры осознавали, что некоторые специфические параметры организации необходимо изменить.

Рассматриваются пять элементов организации: ее структура, задачи, системы, культура и стратегия. Все эти элементы взаимосвязаны и влияют друг на друга.

От вертикальной структуры к горизонтальной. Традиционно типичная структура организации требовала ее объединения снизу доверху в общей работе. Как правило, сотрудничество между функциональными подразделениями было минимальным, и организация в целом координировалась и контролировалась посредством вертикальной иерархии, и лицом, принимающим решение, были менеджеры высшего уровня. Такая структура могла работать весьма эффективно. Она способствовала росту производительности и совершенствованию навыков. Иерархия власти — чувствительный механизм инспектирования и контроля в больших организациях. Однако в быстро меняющейся окружающей среде иерархия оказывается перегруженной. Высшее руководство уже не может достаточно быстро реагировать на возникающие проблемы и возможности.

В обучающейся организации вертикальная структура, создающая дистанцию между менеджерами на вершине организации и рабочими ее технического ядра, разрушается. Структура формируется по горизонтали в соответствии с технологией или, точнее, с функциями отделов. Вертикальная иерархия резко уплощается. Возможно, сохраняется высшее руководство по традиционным направлениям: финансам или человеческим ресурсам. Основные рабочие единицы обучающейся организации — команды, работающие по принципу самоуправления. Границы между функциями практически стираются, поскольку в команды входят работники разных профессий. В некоторых случаях организации полностью отказываются от идеи подразделений. Otikon Holding A/S, датская компания, первой в мире изготовившая цифровой слуховой аппарат, не имела ни устава, ни подразделений, ни постоянных функций, ни названий. Сотрудники постоянно объединялись в различные самоуправляемые команды, работавшие над конкретными проектами.

От повседневных задач к расширению полномочий. Еще одно изменение касается роли формальной структуры и степени контроля за работниками в процессе их деятельности. Вспомним, что научная организация труда требовала строгой регламентации любой работы и способа ее осуществления. Задача представляет собой регламентированный фрагмент работы, предназначенный конкретному работнику. В организациях традиционного типа задачи расчленялись на специализированные отдельные составляющие, как для работы на машине. Общее представление о задаче и контроль за ее выполнением относились к централизованному высшему уровню управления, а от рабочих требовалось лишь выполнять

указание. Роль же составляет часть динамической социальной системы. Она требует расширения полномочий работника, наличия свободы действий и ответственности, позволяющих ему использовать свои возможности для получения определенного результата или достижения цели. В обучающихся организациях работники выполняют определенные роли в командах или подразделениях, причем сами роли могут постоянно меняться или адаптироваться к ситуации. Предписания сведены к минимуму, а знания, необходимые для решения задачи, и контроль за ее осуществлением, предоставляются скорее самим работникам, чем супервизорам или высшему руководству. Работников поощряют решать проблемы самостоятельно, взаимодействуя друг с другом и с потребителями.

От формального контроля к распределению информации. В молодых маленьких организациях коммуникация обычно неформальна и осуществляется непосредственно, «лицом к лицу». Формальный контроль незначителен, а системы информации отсутствуют, поскольку высшее руководство компании обычно работает с подчиненными и решает все текущие проблемы непосредственно. Когда организации разрастаются и усложняются, расстояние между высшим руководством и работниками, непосредственно участвующими в производстве, увеличивается. Чтобы управлять увеличивающимся объемом информации, используют формальные системы, которые также позволяют выявлять отклонения от установленных стандартов и намеченных целей.

В обучающихся организациях информация используется совершенно иначе. Широко распространенное распределение информации позволяет организации работать на оптимальном уровне. Обучающаяся организация стремится сохранять сходство с малой частной фирмой, все сотрудники которой имеют полное представление о компании, что позволяет им действовать быстро. Идеи и информация распространяются по всей компании. Менеджеры не столько используют информацию для контроля подчиненных, сколько ищут способы раскрытия каналов коммуникации, позволяющих идеям распространиться во всех возможных направлениях. Обучающиеся организации также поддерживают постоянные контакты с потребителями, поставщиками и даже конкурентами, что позволяет им развивать свои способности к научению. Информационные технологии служат одним из способов поддержания постоянных контактов с людьми. В Buckman Laboratories компьютерная информационная сеть K'Netix объединяет 1200 работников из 80 стран и расширяет интеллектуальные возможности организации по удовлетворению нужд каждого потребителя.

От конкуренции к стратегии сотрудничества. В традиционных организациях, ориентированных на высокую производительность, стратегия формулировалась топ-менеджерами и вменялась в обязанность в организации. Именно топ-менеджеры решали, как следует себя вести в условиях конкуренции, правильно использовать ресурсы и справляться с проблемами внешней окружающей среды. Наоборот, в обучающейся организации стратегия развитая аккумулирует в себе деятельность информированных и полномочных работников. Поскольку все они непосредственно связаны с потребителями, поставщиками и новыми технологиями, они помогают выявлять потребности и находить решения, участвуя тем самым в выработке стратегии. Стратегию также развивает партнерство с поставщиками, потребителями и даже с конкурентами. Организации не только соревнуются, но и сотрудничают, экспериментируя и стараясь найти лучшие пути обучения и адаптации.

От жесткой культуры к адаптивной. Чтобы организация была здоровой, ее культура должна поощрять приспособление к окружающей среде. Для многих организаций представляет опасность неподвижная, излишне конкретная культура. Организации, весьма успешные в неизменной окружающей среде, часто становятся жертвами собственного успеха, когда среда начинает драматически меняться. Именно это произошло с Xerox Corp., о которой мы говорили ранее, когда менеджеры буквально выросли в свою бюрократическую культуру (Вигох) и не смогли реагировать на быстрые изменения технологий. Культурные ценности, идеи и практические приемы, позволившие добиться успеха в прошлом, помешали эффективной работе в новой, быстро меняющейся окружающей среде.

В обучающейся организации культура поощряет открытость, равенство, постоянное совершенствование и изменения. Сотрудники имеют представление о системе в целом, взаимосвязях ее элементов, а также их взаимодействии друг с другом и с внешней средой. Такой системный взгляд работников минимизирует барьеры внутри организации и делает границы между компаниями проницаемыми. Кроме того, не приняты никакие поступки или символы, создающие статусные различия, вроде директорской столовой или особых мест парковки. Каждый работник вносит свой вклад в общее дело, и организация становится местом формирования отношений, позволяющих людям полностью развивать собственный потенциал. Внимание и уважение, проявляемые к каждому сотруднику, создают климат, в котором люди не боятся экспериментировать, рисковать и ошибаться, а все это способствует обучению.

Ни одна компания не может служить моделью обучающейся организации, хотя многие современные преуспевающие фирмы обратились к идеям и формам работы, основанным на концепции живой, динамичной системы.

Современные менеджеры, стремящиеся превратить свои компании в обучающиеся организации, оказываются вовлеченными в борьбу. Проблема заключается в том, чтобы, меняя стиль мышления, поддерживать определенный уровень стабильности, лавируя между порядком и хаосом.

Примером компании, стремящейся стать обучающейся организацией, может служить мексиканская Cementos Mexicanos (Cemex).

Глава 1. Эволюция теории организации.

Границы теории организации.

Можно выделить два принципиально противоположных подхода к описанию развития теории организации. Первый характеризует организацию как систему и отражает развитие управленческой мысли от механистического представления об организации (закрытое) к целостному (открытое). Второй подход характеризует природу организации в направлении от рационального к социальному.

Развитие взглядов на организацию как систему. Примерно до 1960-х годов проблемы организации решались только с точки зрения закрытых систем. Вопросы деловой среды, конкуренции, сбыта и др., выходящие за рамки внутренней организации и определяющие внешнюю для предприятия среду, не рассматривались. С развитием рынка сложившиеся представления об организации изменялись. Стало очевидным, что внутренняя динамика организаций формируется под влиянием внешних событий. Теория организации начинает рассматривать предприятие как открытую систему в единстве всех составных частей и элементов, воспринимающих изменения во внешней среде и реагирующих на них. В 70-е годы XX в. формируется методологический аппарат для изучения воздействия внешней среды на предприятие с использованием теории систем. Непосредственное включение в анализ влияния факторов внешней среды на внутренние процессы организации послужило началом эры «открытых систем».

Развитие взглядов на природу организации в направлении от рационального к социальному. «Рациональное мышление» означает, что существует ясная перспектива организации, а ее цели четко и однозначно определены.

Допустим, машиностроительное предприятие имеет целью получение максимальной прибыли от повышения эффективности производства и качества продукции. Если мы принимаем эту цель как заданную, то высшему руководству остается только выбрать средства, которые приведут к ее достижению. Такая позиция позволяет принимать рациональные решения. Действия организации становятся, таким образом, запрограммированными.

«Социальное мышление» означает неоднозначность в определении и выборе целей и

принятии конкретных решений по повышению эффективности производства в цехах, на участках машиностроительного предприятия и т.д.

С позиций отмеченных подходов в развитии теории организации выделяется четыре этапа. Каждый этап определяется единственной комбинацией установленных признаков (закрытая — открытая система, рациональное — социальное мышление) на двумерной сетке.

Этапы развития теории организации.

Первый этап в теории организации охватывает период с 1900 по 1930 г. Его можно определить как эру «закрытых систем и рационального индивида». Главными представителями теории организации этого времени были Макс Вебер, Анри Файоль и Фредерик Тейлор. Разработанный ими подход ориентирован на организационные и технические усовершенствования системы путем повышения эффективности внутренних функций организации.

Второй этап (1930—1960) является эрой «закрытых систем и социального индивида». Группа теоретиков — Энтон Мэйо, Дуглас Макгрёгор, Честер Барнард — разрабатывала вопросы управления закрытыми системами, опираясь на внутренние отношения и неэкономическую мотивацию работников.

Третий этап (1960—1975) — это период «открытых систем и рационального индивида». Теория организации делает шаг вперед, рассматривая организацию как составную часть системы более высокого уровня, и одновременно — шаг назад, поскольку возвращается к механистическим представлениям о человеке. Основной вклад в развитие теории организации в этот период внесли Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

И, наконец, **четвертый этап**, начавшийся около 1975 г., можно определить как период «открытых систем и социального индивида». На данном этапе происходит возвращение к «социальному мышлению», но уже в рамках открытых систем. Лидером современной теории организации является Джеймс Марч.

Определим вклад в развитие теории организации ее наиболее ярких представителей.

Основополагающие идеи теории организации.

Ф. Тейлор и научные основы теории организации. Начало серии фундаментальных работ в области теории организации положили «Принципы научного управления» Ф. Тейлора, опубликованные в 1911 г.

Своими экспериментами и научными трудами Ф. Тейлор стремился доказать, что разработанные им методы научной организации труда и сформулированные на их основе принципы «научного менеджмента» сделают подлинную революцию в современном производстве, заменив устаревшие авторитарные методы научными подходами к управлению.

Из своих исследований и экспериментов Ф. Тейлор вывел ряд общих принципов, которые составили основу классической теории организации. К их числу относятся:

- **разделение труда.** Этот принцип не только проводится на уровне мастерской или цеха, но и распространяется на управленческие эшелоны. За менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником — функция исполнения. Помимо этого разделения труда в широком смысле Тейлор рекомендовал также распределять конкретные производственные задачи, чтобы каждый член персонала (как рабочий, так и менеджер) был ответствен лишь за какую-либо одну функцию;

- **функциональное руководство.** Надзор за рабочими должен носить функциональный характер и осуществляться на каждой фазе производства. Тейлор предложил перейти от единоличного к функциональному руководству, заменив власть одного мастера функциональной администрацией (несколькими руководителями-специалистами, каждый из которых давал бы рабочему указания в пределах своей компетенции). В специальной литературе по проблемам организации таких

руководителей-специалистов и их подразделения называют функциональными органами (отделами), а организацию — функциональной;

- **измерение труда.** Тейлор настаивал на изучении процессов рабочего времени, видя в этом наиболее оптимальный путь реализации производственных задач. Этот принцип предполагает измерение рабочего времени с помощью так называемых «единиц времени», представляющих дискретные элементы трудовых процессов;

- **задачи-предписания.** Согласно данному принципу производственные задачи должны не только быть поминутно расчленены, но и сопровождаться подробным описанием оптимальных методов их выполнения. Цели предприятия четко запланированы, и каждому рабочему выдаются письменные инструкции относительно его конкретных задач. Путем реализации этих мер и рабочий, и менеджер получают определенные стандарты, содействующие измерению труда;

- **программы стимулирования.** Для рабочего должно быть ясно, что любой элемент труда имеет свою цену и его оплата зависит от установленного выпуска готовой продукции, в случае же достижения большей производительности рабочему выплачивается премия;

- **труд как индивидуальная деятельность.** Влияние группы делает рабочего менее продуктивным;

- **мотивация.** Суть этого принципа в том, что личная заинтересованность является движущей силой для большинства людей;

- **роль индивидуальных способностей.** Проводится различие между способностями рабочих и менеджеров: рабочие работают за вознаграждение в настоящем, а менеджеры — ради вознаграждения в будущем.

Как видим, Ф. Тейлор не пренебрегал человеческим компонентом организаций, как считают многие, но ставил акцент, скорее, на индивидуальных, а не на коллективных качествах работника. Он считал, что применение принципов научного управления приведет к устранению почти всех причин споров и разногласий владельцев предприятий и наемных работников.

Принципы организации А. Файоля. Спустя некоторое время после опубликования в США Ф. Тейлором результатов своих исследований француз А. Файоль сформулировал общие принципы организации.

Файоль стремился разработать принципы организации, применимые для всех уровней управления. Коротко их можно сформулировать следующим образом.

Чтобы работать эффективно, организация должна иметь:

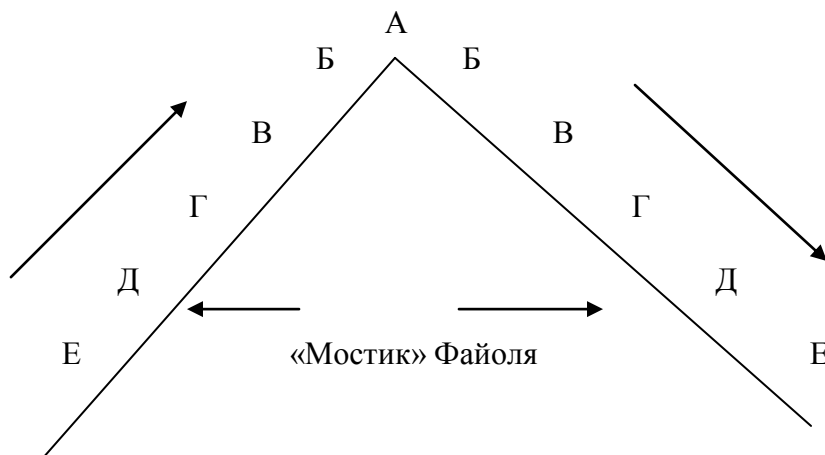
- четкие цели;
- один центр подчинения (единство управления);
- один отдел управления (единство контроля);
- четкие линии инстанций, по которым идут распоряжения (скалярная цепь подчинения от верхних эшелонов иерархии до ее низших звеньев);
- равенство прав и обязанностей;
- рациональное разделение труда и логическую группировку задач по подразделениям, отделам и административным секторам высшего звена;
- четкое определение ответственности за результаты деятельности и такие установленные официальные отношения, чтобы каждый в организации знал свою роль и положение в коллективе;

- благоприятные возможности для проявления инициативы

Особое значение А. Файоль придавал формальной структуре организации. Использование принципа скалярной цепи, по мнению А. Файоля, позволяет создать систему ответственности различных звеньев и обеспечивает единство распорядительства с последовательной передачей указаний и информации. Однако он предостерегает от чрезмерного формализма организации, показывая, какие препятствия создаются организационной структурой на пути коммуникационного потока.

Проблему ограниченности формальной организационной структуры Файоль

проиллюстрировал, используя следующий типичный пример:



Пример. Допустим, требуется передать сообщение от индивида Д к индивиду О, которые находятся на одном уровне иерархии, но в разных подразделениях. В соответствии с показанной иерархической структурой формальный контакт между ними может быть осуществлен только через ступени иерархии власти (вверх и вниз). Однако очевидно, что разумнее и намного быстрее для Д и О осуществить прямой контакт, минуя семь вышестоящих руководителей. Файоль утверждал, что в любой организации следует разрешить такую прямую горизонтальную связь, по крайней мере в кризисных ситуациях, когда важна быстрота действия. Этот социальный коммуникационный канал получил название «мостик Файоля».

Бюрократия М. Вебера. Немецкий социолог Макс Вебер (1864—1920) разработал принципы построения идеального типа структуры организации, которая получила название бюрократической. Термин «бюрократия» М. Вебер использовал в его точном значении — «правление государственных служащих». По его мнению, бюрократию отличают точность, строгая дисциплина, стабильность и ответственность. Принципы построения бюрократической организации состоят в следующем:

- вся деятельность на основе разделения труда расчленяется на элементы, что позволяет определить задачи и обязанности каждого должностного лица;
- организация строится на принципах иерархии, строгой системы подчиненности и ответственности, системы власти и авторитета;
- деятельность организации регулируется на основе инструкций, стандартов, правил, определяющих ответственность каждого сотрудника и его обязанности;
- управление организацией осуществляется на основе формальной безличности, т.е. исключает личные мотивы и эмоции;
- отбор, назначение на должность и повышение по службе основываются на заслугах и достоинствах, а не на традициях и капризах.

М. Вебер полагал, что предложенная им система принципов обеспечит удовлетворительное исполнение многих однообразных организационных задач, а иерархия, власть и бюрократия лежат в основе всех социальных организаций.

Э. Мэйо и Хоторнский эксперимент. Австралийский консультант, социолог, профессор школы бизнеса Гарвардского университета Элтон Мэйо (1880—1949) возглавил серию экспериментов, проведенных на заводе фирмы «Уэстерн электрик» в Хоторне (1924—1927). Результаты этих экспериментов существенно изменили в тот период представления о мотивах поведения работника в организации и послужили началом второго этапа в развитии теории организации.

Исследования на Хоторнском заводе начались с ряда экспериментов по улучшению освещенности рабочих мест с целью поиска путей повышения производительности труда.

Результаты экспериментов не позволили вывести такой зависимости. Однако удалось установить, что производительность труда связана с тем, что рабочие чувствовали к себе особое внимание как к участникам эксперимента. Данное явление получило название Хоторнского эффекта.

Хоторнский эффект означает склонность людей к отклоняющемуся от нормы поведению, когда они понимают, что являются объектом эксперимента и чувствуют к себе особое внимание. Такого рода «специальное» обращение к испытуемым субъектам, привело к возникновению в управлении новой научной школы, получившей название «школа человеческих отношений».

Проведенные исследования позволили Э. Мэйо сделать ряд существенных выводов, противоречащих концепции «рационального работника». Главными из них являются следующие:

- четкое разделение и нормирование труда не всегда ведут к повышению производительности;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- менеджер должен быть хорошо подготовлен профессионально, чтобы быть настоящим руководителем. Он должен понимать потребности отдельных людей и групп, выслушивать проблемы тех и других, уметь дать нужный совет и убедить сотрудника принять перемены.

Влияние идей Э. Мэйо очевидно и сегодня. В программах по усовершенствованию управления во многих крупных организациях подчеркивается необходимость и важность специальной подготовки менеджеров по проведению бесед, установлению межличностных отношений, пониманию группы и развитию в менеджере других социальных навыков. Все эти проблемы актуальны и прямо или косвенно вытекают из работ Э. Мэйо.

В заключение можно отметить, что Мэйо сформулировал ряд руководящих принципов, которые могут быть полезны и использоваться в управлении любой организацией:

1. Индивидуумы имеют уникальные потребности, цели и мотивы. Положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались, как с личностями.
2. Человеческие проблемы не могут быть простыми.
3. Личные или семейные проблемы рабочего могут неблагоприятно повлиять на производительность труда.

Ч. Барнард и целенаправленные организации. Соединение идей Тейлора, Файоля и Вебера с результатами Хоторнского эксперимента привело к выводу, что организация — это «система сознательно координируемых действий группы людей». Ее основными элементами являются техника и люди, и сосредоточение внимания только на одном из этих элементов не ведет к оптимизации системы. Данное положение впервые было выдвинуто Ч. Барнардом.

Ч. Барнард дал определение формальной (целенаправленной) организации и составляющих ее элементов, назначения, вы-¹ делил субъективные и объективные аспекты власти руководителей. Особое признание получила разработанная им теория восприятия, по-новому объясняющая взаимоотношения менеджеров и работников. Суть идей Ч. Барнарда может быть выражена в следующих положениях:

- физические и биологические ограничения, присущие индивидам, вынуждают их сотрудничать, работать группами, поскольку кооперация — это самый действенный способ преодоления этих ограничений;
- сотрудничество приводит к возникновению согласованно действующих систем. Успешное функционирование таких систем зависит от результативности и присущей им эффективности: результативность характеризует достижение корпоративных целей, эффективность является следствием индивидуальной производительности и означает достижение целей с минимальными затратами для ее участников;
- отдельным индивидам присущи личные мотивы кооперации, но существует некий предел, до которого они продолжают способствовать усилиям в достижении корпоративных

целей. Поэтому успех организации зависит и от степени удовлетворенности своих членов;

- организации могут быть разделены на два вида: «формальные», т.е. те, которые объединяют усилия нескольких лиц и координируют их действия для достижения общих целей, и «неформальные», под которыми подразумеваются совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциируемые группы людей, не имеющих общей или сознательно координируемой цели;

- неформальная организация выступает как своего рода самозащита индивидов перед экспансией формальных организаций. К числу ее главных функций относятся коммуникация, поддержание сплоченности, укрепление чувства личного достоинства, самоуважения и независимости выбора. Формальная организация возникает в случае, если есть индивиды, которые в состоянии общаться друг с другом, согласны вносить свой вклад в групповые действия и имеют общую цель;

- каждая формальная организация включает в себя следующие элементы: а) общее назначение (цель); б) система стимулов, которые будут побуждать людей вносить свой вклад в достижение поставленной цели; в) система власти, которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администраторов; г) коммуникации;

- власть — это информационная связь (команда), благодаря которой информация воспринимается членами организации как инструмент управления их деятельностью. Руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Поэтому подлинным носителем власти является не менеджер, а сам персонал, так как именно он решает, выполнять или не выполнять распоряжения сверху. Субъективным элементом власти служит ее восприятие работниками, а объективным — характер команды или информационной связи;

- функции администратора в формальной организации — поддержание информационной связи посредством организационной структуры, обеспечение деятельности важнейших участков силами индивидов, входящих в организацию, формализованное определение цели (планирование).

Д. Макгрегор и теория X — теория У. Дуглас Макгрегор (1906—1964) является одним из наиболее известных теоретиков, внесшим существенный вклад в разработку теории организации на втором этапе. Его труды посвящены вопросам практического управления (руководства). Наиболее значимой работой является книга «Человеческая сторона предпринимательства» (1960). Наблюдая за взаимоотношениями руководства и персонала, Макгрегор пришел к выводу, что управляющий строит свое поведение относительно подчиненных в соответствии со своими личными представлениями о работниках и их способностях. Проведенные исследования позволили Макгрегору описать систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным. Упрощенный вариант этой системы рассматривает обозначенные позиции по разные стороны континуума. Одна из крайних позиций, отражающая традиционный взгляд на управление и контроль, названа теорией X, а другая — теорией У.

В соответствии с **теорией X** руководитель наиболее часто выражает свое отношение к подчиненным следующим образом:

- каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно;

- в силу того что люди не расположены к труду, их следует принуждать, контролировать, руководить ими или угрожать наказанием, если они не предпринимают достаточных усилий для достижения поставленных организацией целей;

- честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избегать прямой ответственности и предпочитают быть ведомыми;

- больше всего люди желают личного спокойствия и нуждаются в защите.

Теория У описывает противоположную идеализированную ситуацию, при которой субординация выглядит как партнерство и становление коллектива проходит в идеальной

среде. Она включает в себя следующие положения:

- затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе, и в нормальных условиях человек не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей;
- угроза наказания или внешний контроль не являются единственными средствами, стимулирующими достижение поставленных организацией целей. Люди наделены способностями к самоуправлению и самоконтролю при достижении целей, которым они привержены;
- приверженность целям является функцией вознаграждения, т.е. вовлечение в деятельность организации подразумевает, что награда за деятельность будет строго соответствовать тому, как выполнены стоявшие перед коллективом задачи;
- изобретательность и творческое начало весьма распространены среди населения, но в условиях современной жизни, когда технологии столь высоко развиты, они зачастую остаются скрытыми.

В соответствии со взглядами Макгрегора теория Х— это управление и контроль посредством прямого применения власти. В этом случае человек выступает как объект властного воздействия. Напротив, теория У основана на принципе интеграции или создания таких условий, в которых члены данной организации наилучшим образом достигали бы целей, направляя свою энергию на достижение успеха предприятия.

А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш и исследование влияния внешней среды на организацию. Наиболее значительный вклад в развитие теории организации на третьем этапе был сделан Альфредом Чандлером. Результаты его исследований получили отражение в книге «Стратегия и структура» (1962). А. Чандлер установил, что с изменением стратегии компаний соответствующим образом меняется и их организационная структура. Необходимость стратегических перемен диктуется требованиями внешней среды. Изменение условий функционирования предприятия приводит к изменению стратегии, а это оказывает прямое воздействие на организационную схему.

Теоретическое обоснование взаимосвязи окружающей обстановки и структуры организации выполнил Дж. Томсон в книге «Организации в действии», показав разницу между закрытыми и открытыми организациями. По мнению Томсона, закрытая организация стремится к определенности и ориентирована на внутренние факторы, которые связаны с достижением ее целей. Открытая организация признает взаимозависимость организационной структуры и ее окружения, пытается достичь стабилизации в своих отношениях с требованиями внешней среды. Как заявлял Дж. Томсон, в конечном счете организации тесно связаны со своим окружением: они приобретают ресурсы в обмен на выпускаемую продукцию, их технологии базируются на реальностях окружающего мира.

Вслед за А. Чандлером и Дж. Томсоном в 1967 г. исследование влияния внешней среды на организацию провели преподаватели гарвардской школы бизнеса Пол Лоуренс и Джей Лорш. Результатом этого сотрудничества стала книга «Организация и ее окружение». Лоуренс и Лорш рассматривали организационные структуры и системы управления, сравнивая компании, имеющие лучшие результаты в динамичном бизнесе (производство специальных пластиков), с лучшими компаниями в стабильной, мало меняющейся отрасли (производство контейнеров). Они установили, что лучшие фирмы в бизнесе, для которого характерна стабильность, используют функциональную схему организации и простые системы контроля. Напротив, лидеры в динамичном производстве имеют более децентрализованную форму организации и более сложные системы управления, чем их конкуренты. Путем социометрического обследования П. Лоуренс и Дж. Лорш выявили тесную корреляционную зависимость внутренних параметров организации и характеристик внешней среды.

Полученные результаты и выводы послужили основой для формирования концепции организации как открытой системы. Теоретики выдвинули и обосновали положение о том, что между организацией и средой не только существуют отношения адаптации, но внешние

характеристики среды, с одной стороны, и внутренние структурные и поведенческие параметры — с другой, неразрывно связаны объективными закономерностями и взаимозависимостями (среда, конечно, не является единственной детерминантой организации, кроме того, важное значение имеют независимые переменные целей, технология, размеры, нововведения и др.). К началу 70-х годов XX в. этот подход, названный П. Лоренсом и Дж. Лоршем «случайностной» теорией организации, оформился как одно из направлений этой науки.

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон и модель «мусорной корзины». Современная концепция развития взглядов на организацию делает упор на неформальность, индивидуальную предприимчивость и эволюцию. Наиболее известными теоретиками данного этапа являются Ричард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон.

Р. Сайерт и Дж. Марч предпринимали попытку построить теорию фирмы, действующей в условиях постоянного «квазирашения» конфликтов между подразделениями в организации, составляющими, по Марчу, «политические коалиции». Однако источниками конфликтов они считали естественное для любой организации распределение ответственности за достижение разных целей и «ограниченную рациональность» менеджеров в их стремлении справиться с проблемами управления. Любая организация, по Сайерту-Марчу, имеет достаточно сильные социальные механизмы для снятия конфликтов (компромиссное согласование целей и задач, образование резервов на случай непредвиденных осложнений, переключение внимания с рассмотрения одних проблем на другие и т.п.). Развивая такие идеи, как сатисфакция (достижение скорее удовлетворительных, чем максимальных результатов в принятии решений), ограниченная рациональность и последовательный поиск, Сайерт, Саймон и Марч во многом способствовали утверждению взгляда на то, что менеджеры вовсе не являются устройствами для рационального решения проблем или счетными машинами. Лица, принимающие решения, не работают в условиях совершенного знания, отсюда возникает неопределенность, являющаяся нормальным состоянием дел.

В последующем Марч и Саймон выдвинули концепцию организации как «мусорной корзины», выразив этим свое отношение к конфликту целей и интересов, неопределенности проблем, иррациональности решений; которые имеют место во внутриорганизационных отношениях.

Модель «мусорной корзины» применима к особому типу организационной структуры, известному как организованная анархия. В качестве примеров «мусорных корзин» можно назвать университеты, мозговые центры, исследовательские организации и, возможно, некоторые организации в системе здравоохранения. В организациях подобного рода предпочтения не имеют четких определений и во многих случаях непоследовательны. Технологии здесь неясны, участие негибкое, с массой примеров периодической замены работников по принципу «ушел — пришел», а также непрерывной смены персонала в результате текучести кадров. Предпочтения или цели определяются скорее в действии, а не так, будто менеджер начинает с постановки заранее выбранной цели и преследует ее достижение. Таким образом, модель «мусорной корзины» можно рассматривать как одну из моделей нерационального принятия решений, с которыми приходится иметь дело менеджерам.

Современная теория организации.

Современная теория организации развивается в трех направлениях: ситуационный подход к рассмотрению проблем организации, экологический подход, подход организационного научения.

Ситуационный подход основан на признании того, что в организационной деятельности не существует единственно правильного пути. Организация должна приспосабливаться к условиям окружающей среды. Невозможно обеспечить создание таких структур, методов, типов организационного порядка, которые были бы идеально приспособлены для любых времени, целей, ценностей, ситуации. Каждому типу

управленческой ситуации, решаемых задач, внешней среды соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, стратегия и структура.

Экологический подход утверждает, что среди организаций «выживает наиболее приспособленная», имеет место процесс естественного отбора и замены организаций. В упрощенном виде данный подход к рассмотрению организаций можно описать следующим образом:

1) в центре внимания исследователей находятся не отдельные организации, а группы, или популяции, организаций;

2) эффективность организации определяется ее способностью выживать;

3) роль окружающей среды в формировании структуры, стратегии организации признается абсолютной, считается, что менеджмент не оказывает существенного влияния на способность организации к выживанию;

4) поскольку природные и социальные ресурсы ограничены, то в процессе жесткой конкуренции одни организации уцелеют, а другие прекратят существование.

В современных моделях организационной экологии (1980— 1990-е годы) основное внимание исследователей уделяется проблемам строения внешней среды, ее динамики, а также механизмам, обеспечивающим структурные изменения в организации.

Подход организационного научения основан на признании двух видов обучения организации: первого порядка — по «одинарной петле» и второго порядка — по «двойной петле». Различие между этими видами обучения применительно к организации состоит в том, что обучение по «одинарной петле» — это обычное для любой организации обязательное обучение персонала, оно повышает способность организации достигать поставленных целей, а обучение по «двойной петле» — это организованный и сознательно управляемый процесс самообучения организации, который приводит к полному переосмыслению опыта организации (переоценке ее организационных целей, ценностей, убеждений) и ее научению с помощью этого процесса.

Признаками «самообучающейся организации» являются гибкая и максимально плоская организационная структура, партисипативный и обучающий подходы при выработке организационной стратегии, гибкость системы вознаграждений; доступность и свободный обмен информацией и опытом между всеми членами организации; ориентация на освоение опыта других компаний; освещение основной деятельности членов организации с исследовательскими функциями; благоприятный для обучения и развития персонала климат.

Глава 2. Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций.

Особенности социальных законов

Законы науки — это знание, формулируемое людьми в понятиях, которые отражают объективные процессы, происходящие в природе и общественной жизни на микро- и макроуровнях. Иногда под законами природы понимается математическое выражение какого-либо природного явления, которое совершается при известных обстоятельствах с одинаковой необходимостью

Различают также **законы-предписания** — нормы, принципы поведения, которые человек должен соблюдать в организации, общественных объединениях (правовые, нравственные законы). **Законы мышления** — правила, применение которых способствует достижению оптимальной мыслительной деятельности (законы логики).

Как уже отмечалось, теория организации изучает общие, частные и специфические законы, которые находят свое проявление в организациях. Вначале рассмотрим **общие законы**.

В литературе, посвященной теоретическим проблемам кибернетики, выявлена

закономерная зависимость между уровнем разнообразия объекта и уровнем разнообразия субъекта управления. Применительно к социальным организациям разнообразие управляющей системы всегда меньше разнообразия объекта управления с точки зрения информационной «емкости». Управляющая система беднее того реального объекта, который она призвана упорядочивать, и только в идеальном случае может детально контролировать его поведение. Зачастую полный контроль причин и условий протекания управляемых процессов практически недостижим.

Существует необходимый минимум разнообразия органа управления относительно своего объекта, не достигнув которого, он не может успешно выполнять свои функции. У. Р. Эшби, один из создателей кибернетической науки, называет этот предел необходимым разнообразием и формулирует **закон соответствия разнообразия управляющей системы** (по Эшби, — регулятора) **разнообразию управляемого объекта**. Согласно этому закону разнообразие (неопределенность) в поведении управляемого объекта может быть уменьшено за счет соответствующего увеличения разнообразия органа (органов) управления. Только разнообразие в регуляторе, по утверждению Эшби, может уменьшить разнообразие регулируемого процесса, порождая возмущения.

В социальных организациях (фирмах) проявление этого закона можно наблюдать при исследовании причин ухудшения управляемости фирм. Если фирма расширяет свою производственную, сбытовую, маркетинговую и иную деятельность, т.е. происходит ее диверсификация, но при этом система управления не модифицируется, то, как правило, замедляется процесс прохождения команд, наблюдаются их запаздывание, несвоевременная реакция на происходящие явления и процессы, определяющие эффективность деятельности фирмы. Возникает конфликт между модернизирующимся в направлении многопланового разнообразия объектом управления и застывшим в своем развитии субъектом управления.

Многообразие существующих в природе и обществе социальных систем, которые различаются по масштабам, сложности, уровню их открытости и т.п., предопределяет альтернативность путей их развития и функционирования. Подобный процесс некоторые ученые рассматривают как закон, проявляющийся на всех этапах эволюции природы и общества.

А.И. Герцен весьма скептически относился к запрограммированному социальному прогрессу, непрерывному восхождению к лучшему. По его мнению, природа индифферентна по отношению к человеку, предоставляя ему возможности, но не больше. По мнению академика Н. Моисеева, в социальном развитии идет непрерывный жесткий отбор более совершенных организационных структур, обладающих лучшими свойствами адаптации. При этом было бы ошибочно недооценивать влияние сознательного, организующего начала на выбор альтернативных путей развития как отдельных социумов, так и организаций. «Все зависит от того, — пишет Н.Н. Моисеев, — насколько человечество окажется способным найти необходимый компромисс между тенденциями разумной согласованности интересов различных общественных образований, без которой невозможно обеспечить прогресс и выживаемость вида *homo sapiens*, и индивидуализмом, национализмом, амбициями и невежеством». Можно добавить, что влияние разумного положительного начала на многообразное развитие общественных процессов, по всей вероятности, будет возрастать.

Как уже подчеркивалось, для того, чтобы социальная система стабильно функционировала, она должна иметь единую цель, ведущий субъект управления, направляющие ее развитие как целостного образования. При отсутствии или несоблюдении любого из этих параметров социальная система (организация) не в состоянии сохранять свою целостность. Вначале она испытывает разбалансированность, дезинтеграцию, хаотическое взаимодействие между составляющими ее компонентами, а впоследствии распадается.

При взаимодействии компонентов системы необходимо соблюдать **объективный закон приоритета целого над частью**. Это требование обусловлено самой природой целого, его возникновением и развитием.

Целое (система) и части (компоненты) едины, они не существуют друг без друга. В то

же время их влияние на функционирование социальной системы неодинаково. Во взаимодействии целого и части ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части (компоненты), преобразуя их согласно собственной природе, интегрируя и адаптируя. Части подчинены целому, движутся, развиваются в его границах и соотносятся с ним в реализации своих функций. Конечно, это подчинение не тотальное, а мягкое, эластичное, добровольное. Отношения между целым и частью — это отношения равноправных партнеров, одинаково заинтересованных в стабилизации и сохранении организации как системы. Такая соподчиненность позволяет оптимально развивать как кооперацию, так и дочернюю организацию — часть целостной системы. Такой подход не отрицает возможности определения и предоставления самых широких полномочий, прав и ответственности в границах и рамках единой целостной системы ее компонентам, но предполагает соблюдение единых принципов, стратегических установок, ценностей, нравственных и культурных норм. Для российских условий особенно опасны стандарты, детальное регламентирование. Из одного центрального органа управления нельзя все детально предусмотреть — дочерним фирмам и филиалам необходима свобода предпринимательской деятельности.

Представляется важным подчеркнуть, что в Конституции РФ в статье 76 (п. 5) зафиксировано: «Законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации не могут противоречить Федеральным законам... В случае противоречия между Федеральным законом и иным актом, изданным в Российской Федерации, действует Федеральный закон».

В природе иногда целое полностью поглощает часть.

Например, термитник представляет собой такую систему, в которой индивидуальное начало подавлено. Все его существование определяет только кооперативное начало — действия термита полностью подчинены благополучию популяции. В сущности, термит даже не является самостоятельным организмом (системой). Организмом может считаться только термитник в целом.

В связи с этим некоторые исследователи подвергают критике положения о ведущей роли личности по отношению к коллективу, трактуя их как нарушение объективного закона о приоритете целого над частью. По их мнению, коллективное начало должно преобладать над индивидуальным.

Авторы считают, что, во-первых, далеко не всегда допустима аналогия между организацией жизнедеятельности высших биологических форм и организацией жизни низших биологических видов. Во-вторых, приоритет целого по отношению к части в социальных системах не означает тотального ее подавления, а предполагает социозависимость, взаимопомощь, партнерство свободных и социально ответственных частей. Но для более эффективного развития целого и его части индивидуальное разнообразие должно соответствовать общей социальной стратегической цели как его составная часть.

В организационных социальных системах действует **общий закон учета системы потребностей** — индивидуальных, групповых, общефирменных и общественных. Действиями людей всегда движут потребности и интересы, ведущими из которых являются экономические и социальные — это обусловлено их природой и ролью в социально-экономической структуре мотивов жизнедеятельности человека.

Американский исследователь А. Маслоу всю совокупность потребностей разделил на две группы: первичные и вторичные потребности. В свою очередь, первичные потребности Маслоу подразделил на физиологические, потребность в безопасности и защищенности. Вторичные потребности включают в себя социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, социального взаимодействия, привязанности и поддержке, потребности в уважении и самоуважении, уважении со стороны окружающих, самовыражении, реализации потенциальных возможностей и роста как личности.

По мнению бихевиористов, в каждый конкретный момент времени человек стремится к

удовлетворению потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения отдельной личности и социальной группы посредством потребности бесконечен.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение людей, не обязательно полностью удовлетворять потребность более низкого уровня.

Следует также учитывать, что набор, содержание потребностей зависят от национальных особенностей, менталитета людей и даже географических условий. Менеджеры должны избегать явного предпочтения сотрудников одной национальности. Нельзя рассчитывать на то, что люди, которыми вы управляете за рубежом, обладают теми же потребностями, как в вашей стране.

Предприятие (организация) является самостоятельным хозяйствующим субъектом рынка, что объективно порождает у его коллектива свои экономические, социальные и иные потребности и интересы. Отдельные группы фирмы (предприятия), исходя из функциональных видов деятельности, решают разные задачи с разной степенью сложности, трудоемкости и интенсивности. Все это создает различные потребности и интересы у различных групп трудового коллектива.

Система интересов и потребностей должна составлять основу механизма управления. Управление, учитывающее многообразие совокупности индивидуальных, групповых и фирменных интересов, будет эффективным.

Одним из ведущих общих законов организации является **закон синергии**, утверждающий, что для любой системы (организации) существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

А.А. Богданов был весьма близок к открытию и обоснованию этого закона, указывая, что «организационное целое больше простой суммы своих частей». Представители различных наук предлагают свои обоснования появления дополнительного эффекта: экономист объясняет его разделением и кооперацией труда, психолог — тем, что социальный и психологический контакт индивидов сам по себе вызывает соревнование и «действует на нервную систему работника оживляющим, ободряющим образом и тем повышает интенсивность труда», физиолог — тем, что «соединение двух сил позволяет преодолевать препятствия, каждую из них в отдельности превышающие». Разнообразие ответов не отрицает причину возникновения синергетического эффекта, а, наоборот, подтверждает его универсальность.

Руководитель, зная суть этого закона, должен определить оптимальный набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер. Причем желаемый деятельный тип организации можно сформировать не из любого набора элементов. Важно учитывать социокультурные характеристики индивидов (элементов), их трудовую добросовестность, профессионализм, склонность к инновационным изменениям и т.п. Это значит, что именно элементы при соответствующих условиях способны сформировать потенциал системы. Конечно, качества системы влияют на поведение ее элементов. Однако **формирование новой организационной системы требует соблюдения соответствия системы ее элементному составу.**

А.А. Богданов аргументирует важность и значимость тектологического закона синергии: «Полный расцвет ее будет выражать сознательное господство людей как над природой внешней, так и над природой социальной. Ибо всякая задача практики и теории сводится к тектологическому вопросу: как наиболее целесообразно организовать некоторую совокупность элементов реальных или идеальных».

Признаки достижения положительной синергии в организации — хорошее настроение в коллективе, усиление интереса работников к повышению профессионального роста, активное приобретение акций своей организации, усиление лояльности к руководству организации, рост числа предложений относительно совершенствования технологии и структуры управления, благотворительная деятельность организации, устойчивость организации к внутренним и внешним воздействиям.

Во всех материальных системах (социальная организация не является исключением) действует **закон самосохранения**, согласно которому любая организационная система, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое. Самосохранение организации зависит от внешней и внутренней среды, характера ее деятельности, наличия ресурсов, качества управления и т.п. Самосохранение организации обусловлено действием двух противоположных организационных факторов — стабильности и развития: стабильный фактор при его абсолютизации может в конечном счете вызвать бюрократизацию и застой; ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех.

Для реализации закона самосохранения большое значение имеет, по мнению одного из ведущих теоретиков в области менеджмента М. Портера, следование трем стратегиям поведения фирмы на рынке:

достижение лидерства в минимизации издержек производства, в результате чего фирма может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Фирмы, использующие такой тип стратегии, должны добиваться хорошей организации производства и снабжения, высокого уровня профессионализма сотрудников и внедрять передовую технологию;

специализация в производстве продукции. В этом случае организация (фирма) должна осуществлять курс на особо специализированное производство и добиваться лидерства в избранном виде продукции. Фирмы, предпочитающие этот тип стратегии, должны иметь развитую структуру НИОКР, а также маркетологов и дизайнеров высокого класса;

концентрация усилий фирмы в выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма может объединить две первых стратегии — снижение издержек и высокую специализацию в производстве продукта. Однако для реализации стратегии третьего вида фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. конкретных клиентов.

По мнению некоторых исследователей, действие закона самосохранения организации проявляется в поддержании ее целостности, экономном использовании ресурсов, адаптации к внутренним и внешним изменениям, ее качественном и количественном развитии.

К частным законам обычно относят чаканы, действующие в отдельной сфере или отрасли. Исследователи считают частным законом управления производством **непрерывность, ритмичность в движении производственных фондов**, т.е. непрерывность и ритмичность процесса производства, непрерывность материально-технического снабжения и реализации изготовленной продукции, обновление основных производственных фондов предприятия (фирмы). Соблюдение этих условий позволяет достичь оптимальной скорости оборота производственных фондов, что является основой их рационального использования, источником повышения эффективности производства.

Ритмичность работы предприятия (фирмы) должна всегда находиться под контролем хозяйственных руководителей. Причин неритмичности работы много: неоптимальное внутрифирменное планирование, недостатки ремонтного и энергетического обслуживания, несвоевременная и некачественная подготовка производства, слабая координация деятельности поставщиков, недостаточно эффективная работа маркетинговой службы и др.

Неритмичная работа предприятия (фирмы) может отрицательно сказаться на работе предприятий-смежников. В силу социально-экономического разделения труда предприятия (фирмы), особенно в реальном секторе экономики, органически взаимосвязаны. Нарушение

ритма на одном хозяйствующем объекте вызывает трудности в работе других объектов и даже целой отрасли экономики. Вот почему обеспечение ритмичности работы предприятия (фирмы) — важная функция хозяйственного руководителя (менеджера).

Согласно **закону состязательности кадров управления** каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями. Действие такого механизма неразрывно связано с конкурсным выбором и выдвижением самой хозяйственной системой наиболее профессионально подготовленных сотрудников на замещение руководящих должностей.

В организационном обеспечении профессионального роста персонала управления необходимо учитывать моменты, которые существенно влияют на стимулирование их профессионализма.

Специалисты считают, что на росте профессионализма работников управления положительно сказывается использование так называемой **динамичной карьеры**, связанной с вертикальным должностным продвижением (ростом), со сменой должностей. **Статичная карьера** в рамках одного аппарата, одного уровня управления, а часто — и одной должности осуществляется путем профессионального роста, часто со сменой функций, путем более глубокого и качественного овладения профессией, умениями и навыками, повышения профессиональной компетентности.

В разработке стратегии роста профессионализма и выдвижения сотрудников с учетом действий закона состязательности кадров управления необходимо определить критерий профессионально-квалификационного уровня на всех этапах движения карьеры, для того чтобы профессиональные требования побуждали человека к овладению своей профессией, укрепляли его перспективу.

Существуют и другие частные законы, действующие в различных странах и отраслях экономики, однако объем учебного пособия не позволяет осуществить их подробный анализ.

К специфическим законам организации можно отнести, закон пропорциональности и композиции, закон информированности и упорядоченности, закон дифференциации и универсализации функций.

Закон пропорциональности и композиции требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают.

Г. Эмерсон, разработчик принципов производительности, подчеркивал важность пропорциональности и композиции для достижения успеха в управленческой деятельности: «Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные.

Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной». Из этих суждений можно сделать вывод о необходимости в социальных системах осуществлять оптимальное сочетание и композицию общих, частных и индивидуальных целей.

Требования этого закона реализуются за счет использования таких принципов, как планирование, координация, полнота.

Согласно **закону информированности и упорядоченности**, «чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет». Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникационных связей, внедрения передовых информационных технологий.

По мнению многих исследователей, руководитель от 50 до 90 % своего времени тратит на коммуникации. Обмен информацией пронизывает все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующими каналами, с помощью которых осу-

ществляются координация, упорядочение и регулирование деятельности людей.

Суть **закона дифференциации и универсализации функций** заключается в том, что в организационных системах действуют противоположно направленные процессы: разделение, специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их интеграция, универсализация — с другой. В итоге увеличиваются потенциальные возможности составляющих систему элементов и улучшаются результаты их взаимодействия в виде прироста потенциала организации в целом.

Существуют и другие законы организации. Все они действуют не изолированно друг от друга, а в диалектическом взаимодействии, в определенной системе горизонтальных и вертикальных связей. На горизонтальном уровне законы имеют свои сферы и границы действия, не дублируя, а взаимодополняя и углубляя друг друга (взаимодополняющее взаимодействие наблюдается, например, между законом многообразия и альтернативности развития и законом самосохранения социальных систем). На вертикальном уровне взаимодополняющее диалектическое взаимодействие обнаруживается, например, между законом соответствующего разнообразия и законом непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов.

По мнению ряда исследователей, в системе законов организации существует **основной закон, которым является закон синергии**, отражающий главное организационное отношение в природе и обществе.

Закон синергии. В любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов.

Действие закона синергии в организационных системах существенно обособляет организацию от других объектов и систем материального мира. Для всех естественных систем (за исключением сложных биологических) основным законом является закон сохранения и превращения энергии, в соответствии с которым в любой замкнутой системе при всех ее изменениях количество энергии остается постоянным.

Закон синергии утверждает, что в замкнутых социальных системах возможно изменение энергии в сторону как увеличения, так и уменьшения. Объективно это связано с тем, что в понятие энергетического ресурса организации входят не только материальные ресурсы, но и социально-психологический ресурс коллектива, определяемый интеллектуальной и эмоциональной энергией, уровнем профессиональной подготовки каждого члена организации, а также в значительной мере степенью взаимодействия членов коллектива в реализации общей цели организации.

Не отвергая идею основного закона организаций в принципе, хотелось бы высказать некоторое опасение в том, что его расширенное толкование и распространение на все типы материальных систем (биологические, социальные и технические) может привести к известной недооценке в практике управления других частных и специфических законов.

Познание системы законов организации, выявление механизма их действия позволяет менеджерам, предпринимателям определять объективные тенденции в развитии производства и рынка, находить оптимальные соотношения между фондом потребления и фондом развития, основным и вспомогательным производством, между линейными и функциональными структурами в системе управления и по возможности создавать благоприятные условия для механизма действия законов.

Необходимо подчеркнуть, что законы в социальных организационных системах, большинство из которых является открытыми и неравновесными системами, действуют не фатально, не безальтернативно, а под воздействием флуктуационных изменений. Эти воздействия значительно сужают, ограничивают детерминирующую направленность социально-экономического развития организации. Социально-экономическая система часто сама по себе, а не в результате управляющих воздействий становится «вдруг» в существенной степени иной. Эту особенность механизма действия законов важно учитывать в процессе организации управления.

Система законов организации

Закон взаимодополнения — закон **формирования организационной структуры управления**, устанавливающий необходимость дополнения внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными. Например, разделение труда дополняется его кооперированием, специализация — универсализацией, дифференциация — интеграцией и наоборот. В итоге увеличиваются потенциальные возможности элементов как таковых и результата их взаимодействия в виде потенциала организаций в целом.

Закон движения коллектива — устойчивая закономерность развития коллектива, выражающая рост степени его сплоченности, устойчивости в первоначально сформированном составе по мере увеличения числа преодоленных трудностей или решенных задач. В то же время З.д.к. означает необходимость объективно обусловленного движения кадров в противоположность текучести (спонтанного движения кадров), например, путем планирования должностных перемещений работников как по горизонтали, так и вертикали иерархии управления. В противном случае неизбежны стагнация и другие нежелательные последствия для коллектива. Непрерывное движение вперед, развитие являются важным признаком и необходимым условием существования дееспособного коллектива. Управление развитием коллектива согласно З.д.к. осуществляется также путем постановки значимых целей, на достижение которых направляются совместные усилия членов коллектива.

Закон информированности-упорядоченности — закон **организации управления**, который гласит: чем большей информацией располагает организация (субъект управления) о внутренней и внешней среде, тем большая вероятность ее устойчивости и развития. Вместе с тем, упорядоченность, а следовательно, и эффективность функционирования организации определяется уровнем информированности ее членов. Применительно к организации управления З.и.-у. требует создания и развития (увеличения количества и повышения эффективности использования) источников информации о внутренних и внешних **факторах управления** и принятия на основе поступающих данных адекватных управленческих решений, обеспечивающих устойчивость и гармоничное развитие данной системы управления (совершенствование ее организационной структуры, повышение квалификации сотрудников аппарата управления, внедрение передовых управленческих технологий и т. п.).

Закон искажения смысла управленческой информации — управляющая (командная) информация (директивы, постановления, приказы, инструкции, указания) имеют объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления сверху вниз. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями естественного языка, что ведет к возникновению различных толкований этой информации, с другой — различием в образовании, интеллектуальном развитии, профессионализме субъектов и объектов управления.

В полной мере этот закон относится и к информации осведомления при движении ее снизу вверх. Анализируя, обобщая такую информацию, сотрудники аппарата управления иногда ошибаются, иногда бывают заинтересованы в преувеличении одних передаваемых данных и в преуменьшении других. Такое наложение личного или группового интереса на содержание информации — наиболее характерная причина искажения информации в управленческой деятельности.

Вместе с тем, причинами искажения информации, которой приходится пользоваться руководителю, могут быть: недостаточный уровень квалификации сотрудника, представляющего информацию, его соображения неудовлетворенного престижа (неудовлетворенное честолюбие), эмоциональное напряжение (боязнь наказания, гнев, зависть и т. п.), предубеждение в отношении лиц или явлений, о которых дается информация. Установлено также, что изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит. Все это надо учитывать при принятии управленческих

решений.

Для предотвращения искажения информации рекомендуется пропускать ее через «фильтры» — физический, семантический и прагматический. **Физический фильтр** устраняет искажения, обусловленные несовершенством каналов связи, их ограниченной пропускной способностью. **Семантический фильтр** призван отсеивать все данные, которые уже имеются в запасе сведений, которыми располагает субъект управления. **Прагматический фильтр** отбирает информацию, необходимую для решения именно данной задачи.

Законность — точное, неукоснительное и единообразное применение и выполнение норм права в организации управления. Основами соблюдения 3. в организации социального управления являются: а) верховенство закона. Все остальные нормативные акты, используемые в организации управления, должны основываться на законах и не противоречить им. В случае коллизии закона и подзаконного акта действует закон; б) осуществление управления (руководства) служебной деятельностью организации исключительно на то уполномоченными лицами; в) равенство всех субъектов и объектов управленческой деятельности перед законом; г) единообразное понимание и применение законов и иных нормативных актов на всей территории их действия; д) нормативная обоснованность всех индивидуальных актов, решений, принимаемых в процессе организации управления; е) обеспечение полного и реального удовлетворения и соблюдения законных прав участников управленческого процесса; ж) своевременное и правильное рассмотрение рапортов, заявлений и жалоб как сотрудников данного органа управления, так и других граждан; з) обеспечение руководителями всех звеньев и уровней управления данной организации систематического контроля за соблюдением 3. подчиненными; и) своевременное предотвращение и пресечение руководителем возможных правонарушений со стороны подчиненных (**«Законопослушание по Лужкову» — закономерность, отражающая отношение некоторых лиц к соблюдению законности в нашей стране, которую вполне можно отнести к законам мэrfологии: «Если нельзя, но надо, значит можно»**).

Главным гарантом соблюдения 3., в том числе и в организации управления, выступает государство в лице высших органов государственной власти и управления, которое устанавливает систему контроля за деятельностью организации, включающую парламентский, президентский, правительственный, судебный контроль, а также прокурорский надзор за точным и единообразным исполнением органами управления законов Российской Федерации (**Постулат Лужкова для организации управления в России (вполне можно отнести к мэrfологии) — «Строгость российских законов компенсируется необязательностью их исполнения» и как следствие — «Каждый отдельный приказ исполняется плохо, зато вся система в целом более устойчива. Потому что приспособилась к выживанию в условиях дурного управления»**).

Непосредственным гарантом соблюдения сотрудниками органов управления являются их руководители, прежде всего, непосредственные начальники, которые несут за это персональную ответственность. Руководителю не только поручается управлять деятельностью подчиненных, но и устанавливаются нормы его поведения и действий, которые он обязан соблюдать при исполнении своих обязанностей. Эти нормы охватывают достаточно широкий круг вопросов и включают правовое регулирование задач, функций, методов и формирования **организационной структуры управления**; они определяют меры должного и возможного поведения каждого субъекта управленческой деятельности; закрепляют систему взаимоотношений органов управления с другими органами и организациями и т. д.

Законы для организации — законодательные акты, устанавливающие соответствующие законы регулирующие процессы формирования и деятельность организации. Эти законы являются **частью законов организации управления**, но в значительной мере отражают субъективные представления законодателей об условиях, необходимых для реализации общей концепции системы государственного управления в той

или иной сфере деятельности, а потому не всегда научно обоснованы.

Закон единства системы управления — свойство системы управления, выражающее ее способность функционировать и развиваться как целостный социальный организм

Закон Зимерги (мэрфология) — «Люди согласны сделать работу, когда необходимость в этом отпала».

Закон Мескимена (мэрфология) — «Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится».

Закон мобилизации — закон **обеспечения эффективного функционирования системы управления**, который состоит в том, что краткосрочные цели больше, чем долгосрочные, способствуют внутренней мобилизации участников управленческого процесса, а, следовательно, и повышению эффективности их деятельности. Поэтому, при организации управления годовые цели лучше представлять в виде полугодовых, полугодовые — в виде квартальных и т. д. и, соответственно, планировать работу.

Закон Мэнкена (мэрфология) — «Кто может — делает, кто не может — учит».

Дополнение Мартина — «Кто не может учить — управляет».

Закон композиции — **закон организации управления**, суть которого состоит в том, что функционирование всех без исключения организационных элементов (уровней, звеньев управления) в той или иной степени подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к ней подцелями.

Закон Кушнера (мэрфология) — «Шансы на выполнение работ обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это сделать».

Закон параллельного действия — устойчивая закономерность использования управляющего воздействия, означающая, что воздействие, направленное на коллектив, представляет собой одновременно и воздействие на каждого члена коллектива, а в свою очередь воздействие, направленное на отдельного работника — члена коллектива, представляет собой и воздействие на коллектив. С учетом этого, воздействие как на отдельную личность, так и на весь коллектив должно совершаться в совокупности, то есть всякое управляющее (особенно воспитательное) воздействие осуществляется параллельно как в отношении личности, так и в отношении коллектива.

Закон Паттона (мэрфология) — «Хороший план сегодня лучше безупречного плана завтра».

«Законы Паркинсона» — законы (правила) организации управления, предложенные С. Нортоном, изложенные Паркинсоном в шутливой форме, вполне можно отнести к законам мэрфологии: объем работы возрастает в той мере, в какой это необходимо, чтобы занять время, выделенное на ее выполнение; чиновник стремится увеличивать число подчиненных, но не соперников; чиновники создают работу друг для друга; работа может быть неограниченно растянута с тем, чтобы занять все время, отведенное для ее выполнения; расходы растут в соответствии с ростом доходов и др.

Закон повышения потребностей — один из наиболее общих экономических законов, выражающий качественную и количественную направленность развития социальных потребностей. З.п.п. характеризует объективно необходимую взаимосвязь и взаимодействие между производственным, личным и общественным потреблением: по мере расширения производства, усложнения решаемых задач повышаются и развиваются потребности работников, соответственно должна расти степень их удовлетворения, совершенствоваться структура и качество управления их деятельностью. Руководителю важно учитывать этот закон при определении ценностных ориентаций возглавляемого коллектива.

Закон пропорциональности — закон формирования организационной структуры управления, который требует соблюдения оптимальной пропорциональности между ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовывать потенциал, которым они обладают, обеспечивать необходимую устойчивость и развитие организации.. Например, переход организации на компьютерную технологию

управления потребует увеличения численности информационно-аналитического подразделения и сокращения численности машинописного бюро.

Закон самосохранения — закон формирования организационной структуры управления, предполагающий, что любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое. Самосохранение организации обеспечивается также за счет сочетания двух противоположных организационных начал: стабильности и развития.

Это требует соблюдения ряда условий: недопущения серьезных потрясений (возмущающих воздействий), которые могут привести к потере организационной устойчивости; сохранения внутреннего единства структуры (например, недопущение конфликтов, перестроек; экономия и рациональное использование находящихся в ее распоряжении ресурсов, совершенствования технологии деятельности) и внешних границ организации; расширения сферы ее деятельности и т. д.

Закон синергии — основной закон организации управления, гласящий: свойства и возможности организации как структуры, как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимодополнением, взаимоподдержкой, взаимовлиянием.

Закон слабейшего звена — закон обеспечения эффективного функционирования системы управления, который гласит: если в процессе управления этой деятельностью участвуют звенья (подразделения) органа управления, зависящие друг от друга, то эффективность деятельности органа управления в целом зависит от эффективности работы слабейшего звена, как бы ни были сильны другие звенья

Закон соответствия управления управляемому — закон **организации управления**, отражающий взаимосвязь и взаимообусловленность управляющей подсистемы (субъекта управления) и управляемой подсистемы (объекта управления), их соотносительность: всякое управляющее воздействие субъекта управления должно соответствовать специфике объекта управления. Этот закон требует от субъекта управления в первую очередь познания закономерностей состояния и развития того объекта, которым он предполагает управлять, и притом управлять эффективно.

З.с.у.у. находит свое воплощение в ряде конкретных требований: качественные или количественные изменения в управляемом объекте должны сопровождаться соответствующими изменениями в управляющей подсистеме (в организационной структуре управления, распределении власти и делегировании полномочий, профессионально-квалификационном составе управленческих кадров и т. д.); структура и функции органов управления каждого уровня должны соответствовать положению данного уровня в иерархии системы управления; характер и объем управленческой информации должны соответствовать уровню иерархии управления; руководство должно делегировать сотруднику достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность

Законы организации управления — основные, наиболее общие закономерности организации социального управления, которые существуют объективно, независимо от сознания людей, действуют интегрально: вытекающие из них следствия проявляются не дискретно в какой-либо данный момент, а постоянно или на протяжении достаточно большого отрезка времени, а также при целостном изменении системы управления. З.о.у. не следует путать с законами для организации.

З.о.у. имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть раскрывает механизм действия той или иной закономерности независимо от географического расположения региона, области или сферы управленческой деятельности. Особенное — сохраняя суть общих З.о.у., отражает специфику организации управления в данной конкретной сфере управленческой деятельности.

З.о.у. образуют ядро теории данного вида деятельности, способствуют переходу от эмпирического к научно обоснованному управлению, позволяют правильно оценивать конкретную управленческую ситуацию, анализировать и использовать опыт организации

социального управления в разных сферах.

Закон неадекватности оценки — устойчивая закономерность оценки руководителем деятельности подчиненных, суть которой состоит в том, что ни один человек не может постичь до конца другого (и, соответственно, его деятельность) с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Тем не менее, любой человек и его деятельность как объект управления могут быть оценены достаточно полно и правильно. Этому способствует привлечение к оценке в качестве экспертов других лиц (сослуживцев, сотрудников кадровых аппаратов и т. д.), соблюдение выработанных наукой и апробированных практикой принципов оценки деятельности подчиненных.

Закон неопределенности отклика — закон **психологии управления**, отражающий зависимость восприятия людьми управляющего воздействия от особенности их психологического состояния, влияния разнообразных факторов внешней и внутренней среды. Это означает, что один и тот же человек может в разное время и в разных условиях по-разному реагировать на одно и то же управляющее воздействие. В результате руководитель может оказаться в положении неправильно понятого, а подчиненный — действовать неадекватно ожиданиям руководителя или конкретной управленческой ситуации («Закон Чизхолма» — закон мэрфологии, отражающий закономерность доведения принятого решения до исполнителей: «Любые указания люди понимают иначе, чем тот, кто их дает». Следствие: «Даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое неверное толкование, все равно кто-то поймёт неправильно»).

Особенно важно учитывать этот закон при доведении принятого решения до исполнителей: всякий раз, отдавая распоряжение, руководитель обязан убедиться в том, что и само распоряжение, и способ его реализации правильно поняты исполнителями.

Закон руководства Джея (мэрфология) — «Суметь изменить положение дел — главное свойство руководителя, а менять его раньше других — верный признак творческой личности».

Закон спора (мэрфология) — «Никогда не спорьте с дураком — люди могут не заметить между вами разницы».

Закон соответствия целей — закон организации управления, который гласит: цель производственной деятельности организации первична, а цель управления этой деятельностью — вторична, определяется ею. Вместе с тем, существует и обратная зависимость: достижение цели управления — необходимое и первейшее условие осуществления организацией своей производственной деятельности и, соответственно, выживания, возможности существования и дальнейшего развития.

Закон связей (мэрфология) — «Неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания».

Закон состязательности — закон организации управления, отражающий зависимость организации управленческой деятельности и ее эффективности от характера особых интересов участников управленческого процесса, стремящихся к достижению одной и той же цели (например, занятие руководящей должности). Различие таких интересов обуславливает сопоставление личных и деловых качеств, результатов труда соперников, активизирует их инициативу, вынуждает искать более эффективные способы решения стоящих задач, приводит к достижению других позитивных результатов. Монополизм в организации управления как антипод состязательности приводит к деградации коллектива, групповому эгоизму, протекционизму, бюрократизации и другим негативным последствиям.

Законы управления — общие, существенные и необходимые связи (закономерности) явлений, изучаемых наукой управления. З.у. по своей природе объективны, но характер их действия зависит от сознательного использования человеком. Знание и правильное использование З.у. в практике управленческой деятельности является основой научного подхода к социальному управлению, проявлением взаимосвязи науки и искусства

управления. Основной формой реализации З.у. являются принципы управления, а важнейшей составной частью — законы организации управления.

Закон управленческой карьеры — закон развития профессионализма руководящих кадров, согласно которому по мере роста ранга руководителей требования к их управленческим знаниям, роль организаторских способностей повышается. Отсюда практически важный вывод: если для замещения первичной руководящей должности низового уровня управления бывает достаточно, как правило, наличия организаторских способностей и минимума знаний теории управления, полученных в процессе вузовского образования, то для дальнейшего продвижения по иерархической лестнице необходимо дополнительное профессионально-управленческое образование, развитие организаторских качеств руководителя.

Закон целостности-гармонии — закон организации управления, который утверждает: организация может выполнить возложенные на нее задачи в полном объеме и функционировать как целостная система с максимальной эффективностью при гармоничной организационной структуре системы управления. При этом гармония понимается как стройность структуры, устойчивость связи ее элементов и соразмерность выполняемых ими функций, как естественный результат эволюционного процесса развития данной системы управления: все излишнее постепенно уходит, а недостаточное постепенно восполняется, развивается, достигая временного равновесия.

Закон экономии движений — проявление объективной необходимости устранения лишних, непроизводительных движений и экономии ресурсов для их осуществления. Его действие учитывается при проработке широкого круга организационных вопросов: а) при планировке рабочих мест таким образом, чтобы маршрут движения предмета труда (в органах управления — прежде всего информации) по технологическим стадиям был бы возможно короче; б) при размещении структурных подразделений аппарата управления по служебным помещениям так, чтобы наиболее тесно связанные из них по роду работы были расположены возможно ближе или смежно. Использование З.э.д. в управленческом процессе, как и использование любых других объективных законов, обеспечивает научность управления.

Закон управляемости Веллингтона (мэрфология) — «Наверху собираются сливки... и пена тоже».

Закон Уолда-Канна (мэрфология) — «Эффективность совещания обратно пропорциональна» — «Решение сложной задачи поручайте ленивому числу участников и затраченному времени».

Закон экономии времени — требование сокращения временных затрат труда на единицу полезного результата деятельности субъекта и объекта управления.

Закон Хеллера (мэрфология) — «Первый миф науки управления состоит том, что она существует».

Закон цели — закон организации управления, который гласит: производительность труда будет иметь тенденцию к увеличению, если выполняемая работа ориентирована на такие цели, которые понятны исполнителям и приняты ими к практической реализации.

Закон эффективности управленческого труда — закон организации управления, который выражает устойчивую зависимость эффективности управленческого труда от степени соответствия функций, ответственности, прав и обязанностей участников процесса управления на каждом его уровне.

Принципы организации: общие, частные, ситуационные

В специальной литературе не выработано единого подхода к формулированию принципов организации. Некоторые исследователи истолковывают отдельные законы как принципы, а принципы возводят в ранг законов.

По нашему мнению, принципы отличаются от законов гносеологическим

происхождением. Если закон отражает устойчивые, повторяющиеся связи и отношения, происходящие в природных и общественных явлениях, то принцип является оптимальным правилом, нормой, которые сформулированы людьми и носят субъективный характер. «Правильные принципы в руках посредственных людей, — указывает автор книги «Двенадцать принципов производительности» Г. Эмерсон, — оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения... Дайте самому Наполеону ложные принципы, и результаты, которых он достигнет, в лучшем случае окажутся посредственными».

Принципы организации можно разделить на общие, частные и ситуационные. Все они связаны между собой, и только их комплексное применение обеспечивает успех функционирования и развития организации как целостной системы.

Одним из первых разработал систему общих принципов **Анри Файоль**, предложивший в своей работе «Общее и промышленное управление» четырнадцать принципов (по его мнению, их может быть и больше).

Принцип актуальности — принцип выработки и принятия управленческих решений, а также планирования служебной деятельности, который предполагает включение в план наиболее важных для данного периода мероприятий, обусловленных изменением обстановки, характера задач, решаемых организацией (ее подразделением).

Принцип [от лат. *pricipium* — основа, начало]:

1. Основное, исходное положение какой-либо теории, учения, отражающее законы или закономерности исследуемого явления. П. представляют собой как теоретическую, так и прикладную (функциональную) стороны этого явления.

2. Руководящая идея, основное правило, положенное в основу деятельности.

3. Внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющее норму поведения.

Небесполезно замечание о природе принципов выдающегося немецкого военного теоретика К. Клаузевица: «Принцип есть такой же закон для действия, но не в его формальном окончательном значении; он представляет лишь дух и смысл закона; там, где многообразие действительного мира не укладывается в законченную форму закона, принцип предоставляет суждению большую свободу при его применении. Так как самому суждению предоставляется мотивировать те случаи, где принцип неприменим, то последний является подлинной точкой опоры и путеводной звездой для действующего лица».

Принципиальность — нравственное качество личности, проявляющееся в последовательности и неуклонности проведения в жизнь определенных норм и ценностей, являющихся для личности наиболее значимыми. Особое значение в организации управления имеет П. руководителя, его умение отстаивать интересы возглавляемого органа (подразделения), коллектива по принципиально важным вопросам. П. — важнейшая составляющая авторитета руководителя, его управленческой позиции.

Принцип «80:20» — правило организации управления, согласно которому 20% сотрудников выполняют 80% всего объема работы, а остальные 80% — лишь 20% от полученного задания; руководители 80% конфликтов имеют с 20% подчиненных; 80% расходов на подготовку кадров приходится на 20% работников; 80% всех нарушений допускают 20% сотрудников; творческие работники 80% отведенного времени тратят на совершение 20% своих дел и планов; после выдачи указаний правильно и в срок будут исполнены 80% этих указаний, а остальные 20% потребуются «выбивать» от подчиненных должностных лиц и т. д.

Принцип внепартийности (департизации) — организационно (социально)-политический принцип деятельности органов государственной власти и государственного управления, понимаемый в смысле защиты такого управления от политического влияния со стороны каких бы то ни было политических партий и организаций, от проявления политических симпатий и антипатий представителей любых ветвей власти, от их попыток втягивать государственные органы управления в решение политических вопросов.

Принцип всеобщности (сквозного) контроля — один из принципов контроля в

организации управления служебной деятельностью. Означает: контроль не должен быть прерогативой исключительно начальника; каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если ему никто специально этого не поручал; все уровни, звенья и сферы служебной деятельности должны быть подконтрольны и реально доступны для осуществления контроля субъектами управления, наделенными для этого соответствующими обязанностями и правами. Каждый сотрудник обязан осуществлять самоконтроль

Принцип всесторонности и полноты:

1. Принцип оценки обстановки, который предопределяет необходимость создания информационной базы для исследования всех аспектов оцениваемого явления, события, факта, обстановки в целом или ее элементов; является одним из условий ее объективности.

2. Принцип оценки деятельности подчиненных, который включает: а) требование исследования всех (при комплексной оценке) или отдельных направлений деятельности подчиненного (при специальной оценке) как целостной системы в совокупности всех ее основных элементов; б) требование комплексного использования методов сбора исходной информации, необходимой для оценки, ее анализа и обобщения.

3. Принцип доведения решения до исполнителей, предполагающий обеспечение их объемом информации, достаточным для того, чтобы каждый четко представлял не только свою собственную задачу — что, когда, как, где и к какому сроку надо сделать, но и свое место в реализации общего замысла руководителя.

Принцип гибкости:

1. Принцип обеспечения эффективного функционирования системы управления служебной деятельностью органа (подразделения) управления, означающий способность субъекта управления трезво оценивать изменения обстановки, складывающейся ситуации и приносившиеся к ним. Обязывает руководителя (или другое должностное лицо, принимающее решение) предусматривать возможность маневра, использования тех средств, форм и методов управления, которые в наибольшей мере отвечают специфике изменившейся ситуации, чтобы обеспечить последовательное продвижение к намеченной цели даже при возникновении неблагоприятной ситуации, непредвиденных препятствий и осложнений.

2. Принцип выработки и принятия решения, означающий, что принимаемое решение должно предоставлять исполнителю возможность для проявления инициативы и творческого поиска оптимальных способов его выполнения в случае изменения ситуации («поле свободы действий»), а самому субъекту управления (особенно руководителю) — возможность маневра, при необходимости — и отступления, внесения корректив в принятое решение или перехода на запасной вариант его исполнения («Сделав шаг вперед, подумай, сможешь ли ты отступить. Тогда избежишь участи бодливого барана, чьи рога застряли в стене». Хун-Цзычен, китайский философ, XVII век).

3. Принцип планирования служебной деятельности, допускающий корректировку плана с изменением обстановки без существенного ущерба его основному замыслу, качеству проведения намеченных мероприятий, а также маневрирование наличными силами и средствами.

Принцип гласности:

1. Принцип демократизации общественной жизни, утверждения самоуправленческих начал в обществе, развития творческой активности масс. Гласность в этом смысле предполагает свободную циркуляцию социальной информации в обществе, возможность получения точной, полной, достоверной информации, ее публичной оценки, выражения своего мнения по обсуждаемой проблеме. Эффективным инструментом обеспечения П.г. в социальном управлении выступают средства массовой информации. Реализация П.г. дает гражданину страны возможность влиять на выработку управленческих решений, проверять их выполнение, получать необходимые сведения о деятельности аппарата управления, отдельных должностных лиц. Благодаря этому социальное управление обеспечивается объективно необходимой постоянной «обратной связью», получает надежные оценки

социальных последствий осуществляемых решений, информацию об изменениях в условиях жизни, социальном положении различных общественных групп, о состоянии и динамике мнения людей по вопросам труда, быта, досуга и т. п. Пределы реализации П.г. зависят от существующих в обществе правовых гарантий — независимости от органов власти, объективности, свободы слова.

2. Как принцип организации управления деятельностью любой организации предполагает информирование при необходимости сотрудников по общим вопросам руководства и действительном положении дел в организации; выявление, изучение и учет общественного мнения. Реализация П.г. является важным средством формирования здорового морально-психологического климата в коллективе, развития демократизации управления, повышения эффективности функционирования каналов обратной связи. Но это не означает информационного произвола, и П.г. должен использоваться с учетом требований конфиденциальности, обеспечения сохранности государственной тайны, необходимости сочетания гласных и негласных начал, методов и средств управленческой деятельности. Вместе с тем, гласность является необходимым условием обеспечения связи организации, органов управления с общественностью

Диапазон применения П.г. в сфере социального управления определяется следующими параметрами:

а) требованиями соответствующих законодательных и подзаконных нормативных актов;

б) с точки зрения необходимого и достаточного объема информации об управленческих решениях, принятых на различных уровнях;

в) исходя из качества информации, используемой для принятия решений (ее достоверности, полноты, значимости и т. п.);

г) с точки зрения установленных соответствующими законодательными и подзаконными нормативными актами пределов контроля со стороны общественности за информацией, касающейся сферы деятельности данной организации.

Принцип гуманизма — принцип организации управления, который означает признание приоритета человеческого фактора в организации социального управления и ориентацию на саморазвитие личности, уважение ее индивидуальной позиции. В общем смысле гуманизм [от лат. *humanus* — человеческий] — это мировоззрение, основанное на принципах равенства, справедливости, человечности отношений между людьми, проникнутое любовью к людям, уважением к их человеческому достоинству, заботой о благе людей. В современную эпоху он призван выражать приоритет общечеловеческих ценностей и интересов, впитать в себя все достижения гуманистических исканий по наиболее полной реализации творческих способностей человека.

П.г. — один из основных принципов организации социального управления. Он предполагает создание условий для свободного развития творческих сил и способностей человека, проявляется в поддержании у каждого работника высоконравственного отношения к труду, недопустимость применения в отношении лица (лиц) мер и средств, причиняющих физические или нравственные страдания, унижающих человеческое достоинство или наносящих ущерб состоянию здоровья, незаконного распространения сведений об обстоятельствах личной жизни сотрудника, ставящие под угрозу его жизнь или здоровье. П.г. находит свое отражение в принципе соблюдения прав и свобод человека, в социальной и правовой защите (государственной защите) должностных лиц органов управления. Гуманизм в организации управления поддерживается и обеспечивается объективной оценкой трудовых успехов, достойным материальным вознаграждением работника, его своевременным и заслуженным должностным продвижением. Специалист органов управления вправе рассчитывать на справедливую оценку и общественное признание его достижений, соответствующее отношение к профессиональному и служебному росту, гарантии по страхованию жизни и здоровья, достойный уровень пенсионного обеспечения и медицинского обслуживания. Реализация этого принципа обязывает руководителя ценить и

уважать личное достоинство подчиненного, проявлять постоянную заботу о всестороннем развитии его личности, о создании для него нормальных условий жизни и деятельности.

Принцип действенности (конструктивности):

1. Критерий оценки качества решения

2. Принцип организации контроля или, как принято именовать его в западной научной литературе по вопросам управления, «принцип ориентации контроля на результаты», суть которого в следующем: конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед органом (подразделением). Данный принцип определяет направленность контроля не столько на выявление отклонений в ходе исполнения принятых решений, недостатков и положительных моментов в деятельности организации как таковых, сколько на выработку конкретных мер по устранению этих недостатков и негативных отклонений, по предупреждению возможных сбоев в работе и появления новых недостатков, по распространению передового, прогрессивного опыта. В этом проявляется исключительно важная, превентивная функция контрольной деятельности.

3. Одно из условий эффективного использования критики в управлении служебной деятельностью.

Принцип детерминизма [от лат. *determinare* — определять, обуславливать]:

1. Принцип оценки обстановки, предопределяющий необходимость выявления обусловленности, объяснения причин оцениваемого явления. По мере накопления данных об изменении того или иного элемента обстановки все более четко проявляются тенденции в его развитии, что позволяет своевременно принимать соответствующие решения.

2. Принцип планирования, который предполагает своевременное внесение в планы коррективов, обусловленных изменениями обстановки или результатами выполнения ранее намеченных плановых позиций.

3. Принцип оценки деятельности подчиненных. Означает не только необходимость учета изменения со временем качеств оцениваемого сотрудника или коллектива в лучшую или худшую сторону, но и изменение условий их деятельности, характера решаемых задач, субъективных показателей (состояния, здоровья сотрудника, взаимоотношения в его семье и пр.), обуславливающих эффективность этой деятельности.

Принцип динамизма — один из принципов обеспечения эффективного функционирования системы управления, который требует обеспечения субъектом управления последовательного движения управляемого объекта к намеченной цели, умения своевременно вскрывать нарушения, отклонения от нормального течения управленческого процесса, разрешать эти противоречия быстро, квалифицированно, настойчиво преодолевая препятствия на пути к поставленной цели, своевременно внося необходимые коррективы в стратегию и тактику управленческой деятельности.

Принцип единства системы управления — принцип организации управления, который отражает жизненно важное условие эффективного функционирования любой организации и предполагает формирование единой, целостной организационной структуры управления и обеспечения эффективного ее функционирования. Но в каждой организации этот принцип реализуется по-своему с учетом ее предназначения, статуса (государственная или негосударственная), численности, территориального размещения, национальных традиций и множества других факторов управления.

Принцип единства теории и практики — требование к организации управления, заключающееся в том, что любое управленческое решение должно отвечать логике, принципам и методам системы управления и решать одну из ее практических задач

Принцип законности — требование строжайшего соблюдения законности при организации социального управления.

Принцип использования власти — общее правило эффективного управления, которое звучит так: «Никогда не испытывай своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы. Но в этом последнем случае применяй ее в максимально

возможной степени».

Принцип историзма (конкретно-исторического подхода) — принцип оценки обстановки в ее динамике с учетом всех значимых факторов, выражающий необходимость конкретно-исторического подхода к оцениваемому явлению. Такой подход позволяет не только лучше понять настоящее, но и проникнуть в будущее, решить важнейшую задачу оценки обстановки — прогнозировать ее развитие.

Принцип комплексности:

1. Принцип **планирования** деятельности органов управления. Целенаправленность и эффективность планирования этой деятельности обеспечивается комплексным использованием сил и средств данного органа (подразделения), а также возможностей взаимодействующих субъектов управления в интересах решения общих задач на конкретном участке, объекте, направлении или линии работы.

2. Принцип **расстановки сил и средств организации**. Требуется обеспечения необходимых условий для их комплексного применения в соответствии с замыслом решения или общей системы мер (деятельности органа управления) в регионе, направлении деятельности органа (подразделения) управления. Особое значение данный принцип имеет для формирования дееспособного коллектива, в котором способности и возможности каждого сотрудника проявляются с наибольшей пользой для общего дела и для каждого.

Принцип конкретности:

1. Принцип выработки и принятия решения, требующий точной постановки и формулировки целей, задач предстоящей деятельности, четкости изложения решения, не допускающей разночтения, недопонимания, возможности уклонения от исполнения

2. Принцип планирования. Требуется четкого определения вытекающих из общего замысла плана (цели решения) задач, способов, сил и средств, последовательности и сроков их выполнения, обеспечивающих возможность контроля за ходом реализации плана, проверку исполнения. Это означает, что каждый пункт плана должен давать четкий ответ на вопросы: что и для чего надо сделать, где, когда, как, кто должен сделать и кто несет ответственность за исполнение планируемого.

3. Принцип организации исполнения принятого решения и, прежде всего, доведения принятого решения до исполнителей. Его реализация достигается четкостью изложения руководителем замысла своего решения, конкретизацией решения вышестоящего руководителя (органа управления) с учетом специфики обстановки, в условиях которой подчиненным придется его выполнять.

4. Принцип контроля, означающий, что конкретными должны быть не только цель контроля, но и его результат: каждое выявленное или предполагаемое отклонение от намеченного хода реализации принятого решения — это конкретная управленческая ситуация, требующая принятия вполне конкретного корректирующего воздействия.

Принцип «кнута и пряника» — тип мотивации, предполагающий намеренное использование в определенном сочетании таких внешних стимулов, как поощрение и наказание для мотивации сотрудников, сходный с легендарным методом, заставляющим двигаться осла

Принцип координации — принцип организации управления, который гласит: усилия членов организации должны быть скоординированы, сотрудники должны действовать сообща в достижении поставленной цели, решении общих задач. Это, в свою очередь, предполагает наличие единой цели и обусловлено тем, что хотя организация и начинается с объединения усилий двух или более людей для достижения общей цели, такое сообщество еще не образует организационной структуры.

Принципы кадровой политики в области развития персонала организации — основные положения кадровой политики, которые включают: непрерывность развития персонала; общедоступность системы развития персонала; приоритет интересов работника; свободу работодателя в выборе способов развития персонала с учетом специфики деятельности организации и региона; демократизм в управлении системой развития

персонала; регулирование основных положений и условий развития персонала в организациях

Принципы компетентности по Питеру (мэрфология):

1. Чтобы избежать ошибок, надо набираться опыта; чтобы набираться опыта, приходится делать ошибки.

2. Как сверхнекомпетентность, так и сверхкомпетентность могут представлять угрозу для интересов организации.

3. Сохранение за руководителем занимаемого поста никоим образом не связано с его профессиональной компетентностью. Дело даже обстоит так, что руководители, наиболее прочно засевшие на своих должностях, отличаются патологической неспособностью компетентно выполнять служебные обязанности.

Принцип оптимизации организационной структуры управления — принцип формирования организационно-штатной структуры управления, предполагающий достижение необходимых и максимально возможных результатов управленческой деятельности при минимуме численности административно-управленческого персонала и расходов на его содержание

Практическая реализация этого принципа предполагает: необходимость перераспределения сил и средств в пользу наиболее важных участков и направлений деятельности, где возможен успех, предполагается достижение максимального результата; усиление позиций на тех направлениях, где угрозы интересам деятельности организации в данный момент наиболее реальны и опасны; соблюдение норм управляемости, обеспечение устойчивости управления, в том числе в чрезвычайных ситуациях, при сокращении численности управленческого аппарата и затрат на его содержание; необходимость сокращения численности руководящего состава (в том числе за счет должностей, вводимых для закрепления «особо ценных кадров»), количества заместителей, снижения «этажности» организационных структур управления и т. п.

Принцип основного (главного) звена — один из основных принципов организации управления служебной деятельностью. Заключается в выделении главной задачи на направлении, линии, участке или деятельности организации в целом и сосредоточении на ее решении необходимых сил и средств.

Принципы обеспечения эффективного функционирования системы управления — принципы организации управления деятельностью организации, включающие принципы единоначалия (сочетания единоначалия и коллегиальности), целенаправленности, решающего звена, объективности, оптимальности, динамичности, гибкости, стимулирования.

Принципы организаторской деятельности руководителя — принципы организации управления, которым должен следовать руководитель в организации работы подчиненных. Знание и умелое применение этих принципов способствуют повышению эффективности организаторской деятельности руководителей органов управления, наиболее ярко отражают его управленческую культуру, искусство управления и организаторские способности.

Принципы оценки управленческого решения — основные требования к управленческому решению, включающие:

а) учет фактора времени;

б) учет затрат и результатов, достижение поставленной цели, решение задачи (оптимальность);

в) применение для выработки решения системного, комплексного и др. научных подходов (комплексность);

г) обеспечение многовариантности (альтернатива) при выборе решения;

д) обеспечение сопоставимости вариантов решения (по исходной информации, объему, качеству, срокам, методам, условиям и др.).

Принципы планирования — функциональные принципы управления, которые, кроме основных, включают следующие правила:

а) ранжирование решаемых задач по степени их важности;

- б) вариантность принятых решений;
- в) сбалансированность плана по объектам управления, срокам реализации, возможностям;
- г) согласованность плана с параметрами внешней среды;
- д) преемственность стратегического, тактического и текущего планирования;
- е) социальная ориентация плана (обеспечение экологичности, эргономичности и безопасности);
- ж) автоматизация системы планирования;
- з) обеспечение обратной связи в системе управления (контроль за ходом реализации плана);
- и) обоснованность плановых показателей;
- к) применение к планированию научных подходов.

Принципы построения организационной структуры управления — часть принципов управления, обеспечивающих формирование оптимальной организационной структуры управления, предполагает реализацию следующих основных требований: любая работа, независимо от степени ее важности, необходимая для достижения цели данной организации, будет выполнена ее соответствующим элементом; будет обеспечен минимум дублирования подразделениями (должностными лицами) выполнения чужих задач; будет найдено оптимальное распределение задач между объектами управления, между сотрудниками аппарата, управленческими и техническими подразделениями.

Принцип политического соответствия — один из основополагающих принципов организации управления в государственных структурах, требующий подчиненности деятельности организации (прежде всего, органов государственного управления) внешней и внутренней политике государства

Принцип простоты:

1. Один из принципов построения организационной структуры системы управления. Если организационная структура системы управления слишком сложна, в ней запутаны связи между ее элементами, затруднено прохождение команд (управляющего воздействия) и получение информации по каналам обратной связи, это неизбежно приводит к резкому снижению эффективности ее функционирования.

2. Принцип организации контроля в системе социального управления: если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не придерживаются ее, такая система контроля не может быть эффективной.

Принцип Питера (мэрфология) — «В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.

Следствия:

1. С течением времени каждая должность будет занята служащим, который не компетентен в выполнении своих обязанностей.

2. Работа выполняется теми служащими, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности».

Скрытый постулат Питера согласно Годину:

«Каждый служащий начинает со своего уровня некомпетентности».

Наблюдение Питера:

«Сверхкомпетентность более нежелательна, чем некомпетентность».

Принцип подотчетности и подконтрольности — правило организации социального управления, предполагающее возможность и необходимость истребования органами государственной власти и государственного управления, наделенными соответствующими полномочиями, включая отчетность о деятельности организации и осуществления контроля ее деятельности. Для этого существует установленная соответствующими нормативными актами система отчетности (в том числе, статистической отчетности о положении и результатах деятельности организаций как в государственном, так и в частном секторе), используются различные формы внешнего контроля

Принципы психологической мотивации — принципы управления, которые предполагают использование психологических методов воздействия в организаторской деятельности руководителя. При этом:

а) руководитель должен быть искренним и доброжелательным. Подчиненные всегда чувствуют неискренность в поведении руководителя;

б) поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. Поощрения обесцениваются, если раздаются и получаются незаслуженно или несправедливо;

в) руководителю всегда следует лично благодарить работника за хорошую работу. Работник должен знать, когда и что он выполнил хорошо. При этом особо отмечается индивидуальный вклад работника, а не всей группы (коллектива). Желательно оценивать успехи работника на его рабочем месте;

г) достигнутые работником успехи должны демонстрироваться гласно и наглядно;

д) за особые заслуги работник должен получать оценку не только от непосредственного, а от высшего руководства организации;

е) используя различные формы поощрения, нужно оценивать психологические последствия принятых решений для коллектива. Признание одного человека подразумевает непризнание других;

ж) поощрения должны особо выделять выдающихся работников, тех, кто вносит заметный вклад в успех организации.

Принцип Пфайфера (мэрфопогия) — «Никогда не принимайте решения сами, если можно заставить решить кого-либо другого».

Принцип «разделяй и властвуй» — принцип агрессивной политики ряда государств и управленческой деятельности некоторых руководителей. В то же время П.«р.и.в.» является основой для системы «сдержек и противовесов» в организации управления деятельностью конкретной организации, условием функционирования системы управления.

Принцип разумной достаточности — принцип расстановки сил и средств организации. Применительно к деятельности органов управления его можно выразить формулой: надо иметь минимум сил и средств, необходимый и достаточный для успешного решения стоящих задач при условии максимально эффективного их использования. Рациональная расстановка сил и средств, в том числе и их сосредоточение на главных участках и направлениях служебной деятельности, должна достигаться не только и даже не столько количественным наращиванием их, а прежде всего качественным совершенствованием, умелым маневрированием. Кроме того, надо иметь в виду и так называемый эффект Рингельмана: «По мере увеличения числа участников решения общей задачи происходит постепенное уменьшение среднего индивидуального вклада каждого в итоги групповой работы».

Принципы руководства (в самом общем виде) — основные правила, которым следуют руководители в осуществлении управленческой деятельности. Поэтому в общей и специальной литературе иногда не делается различия между принципами руководства и принципами управления, как не делается, подчас, различия между «менеджером» (управляющим) и руководителем. Однако в управлении, наряду с общими принципами, которыми обязан руководствоваться каждый руководитель, есть группа технологических принципов, отражающих, например, основные правила накопления и обработки информации, которые принципами руководства никак не назовешь.

Принцип разделения власти — требование к построению организационной структуры государственного управления, выражающееся в разделении целостной, совокупной системы государственной власти на несколько «ветвей». П.р.в. предполагает разделение власти между отдельными государственными органами, взаимодействующими друг с другом на основе относительно взаимонезависимого положения. Несамодостаточность отдельных государственных органов власти ставит их в зависимость друг от друга в процессе ее осуществления. В то же время независимость их положения, с точки зрения осуществления

управленческих полномочий, не позволяет каждой «ветви» в отдельности монополизировать власть. Независимость положения отдельных органов власти обеспечивает их раздельным формированием посредством выборов.

Принцип реальности:

1. Принцип выработки и принятия решения, требующий учета возможности исполнения решения в данной конкретной ситуации имеющимися силами и средствами, с учетом наличных ресурсов, в установленные сроки и определенным образом. При отсутствии такой возможности в решении должны предусматриваться меры по ее созданию.

2. Принцип планирования, который означает, что следует исходить из возможности выполнения плана имеющимися силами и средствами, при наличии соответствующих материальных, финансовых и иных ресурсов в намеченные сроки, а при отсутствии таковой — предусматривать создание дополнительных возможностей для достижения поставленных целей.

3. Принцип расстановки сил и средств, предполагающий учет реальных возможностей имеющихся сил и средств при их расстановке и определении исполнителей конкретного решения, что является важным условием создания организационных предпосылок для реализации принятого решения. Придерживаясь данного принципа, каждый руководитель должен учитывать опыт работы и квалификацию сотрудника, его загруженность. Желательно, чтобы поручаемое задание соответствовало основным функциональным обязанностям сотрудника или направлению его деятельности.

Важно также, чтобы при распределении поручений учитывались границы профессиональных, физических и иных возможностей сотрудников. Поручать исполнителю задание, которое ниже его сил и возможностей, равнозначно расточительству, лишению его всякого удовлетворения от работы. Считается, что поручение должно находиться в пределах верхней границы возможностей каждого. При организации исполнения принятых решений и распределении поручений бесполезно принимать в расчет особенности психологического склада, темперамента исполнителя, в том числе и обусловленного чертами национального характера.

Принцип регулярности (систематичности) — принцип оценки обстановки и оценки деятельности подчиненных, предполагающий постоянное отслеживание изменений оцениваемого явления и периодическую (через определенный промежуток времени) его оценку. Регулярная, систематическая оценка обстановки позволяет своевременно выявлять тенденции ее развития и принимать адекватные решения. Реализация данного принципа в оценке личных и деловых качеств сотрудников, их деятельности на порученном участке положительно сказывается на развитии, совершенствовании профессионального мастерства, на отношении сотрудников к исполнению своих функциональных обязанностей.

Принцип решающего (слабейшего) звена —

1. Принцип организации управления, суть которого состоит в умении руководителя сосредоточить усилия свои и возглавляемого им коллектива на том участке или направлении служебной деятельности, изменение положения дел на котором в данный момент позволит повысить эффективность системы управления деятельностью органа в целом. П.р.з. близок, но не тождествен принципам основного звена.

2. Принцип оценки обстановки, который позволяет субъекту управления (прежде всего, руководителю) выделять те ее элементы, а в самих элементах те ключевые вопросы, положения, которые заслуживают наибольшего внимания, и, соответственно, — те участки и направления служебной деятельности, сосредоточив усилия на которых можно повысить ее эффективность в целом.

3. Принцип расстановки сил и средств. Предполагает умение руководителя сосредоточить свои усилия и силы коллектива на том участке или направлении служебной деятельности в данный момент, изменение положения дел на котором позволит повысить эффективность системы управления деятельностью органа в целом.

Принципы расстановки кадров — включают принципы соответствия,

перспективности, сменяемости. Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей. В применении принципа перспективности должны учитываться следующие условия: установление возрастного ценза для различных категорий служащих; определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья. Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию кадров могут способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации. Застой (стагнация, старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для организации. Например, многие руководители подразделений заявляют, что очень трудно хорошо работать в этой должности более шести-семи лет на одном месте.

Принципы связи элементов организационной структуры управления — принципы формирования организационной структуры управления, обеспечивающие ее эффективное функционирование и развитие, которые реализуются путем создания и четкого определения условий использования скалярной и латеральной цепей (см. скалярная цепь, латеральная цепь). Каналы таких связей должны быть точно определены и хорошо известны сотрудникам, что обеспечивается четким распределением функциональных обязанностей и прав каждого должностного лица, и действовать надежно. Линии связи по возможности должны быть максимально прямыми и короткими: чем короче линия связи, тем быстрее решаются вопросы, тем меньше ошибок при их решении.

Принципы системного анализа — основные требования к осуществлению системного анализа в ходе выработки управленческих решений:

- а) необходимо рассматривать объект анализа (ситуацию, проблему) с позиций системного подхода как целое, как единую систему;
 - б) выделение на основе изучения этого объекта и ранжирования факторов его развития цели и установление способов ее достижения;
 - в) выявление и оценка возможных путей достижения цели путем обеспечения сопоставимости вариантов решения по качеству (эффективности, действенности), степени риска, объему предстоящих работ, срокам, методам получения выводной информации и условиям их применения;
 - г) выявление и четкое формулирование конкретных задач;
 - д) восхождение от абстрактного к конкретному;
 - е) единства анализа и синтеза, что предполагает разделение на составные части сложных анализируемых явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости, логического и исторического;
 - ж) выявление в объекте системного анализа разнокачественных связей и их взаимодействия;
- з) оперативности и своевременности анализа.

Принцип соответствия служебных обязанностей, прав (полномочий) и ответственности — принцип формирования организационной структуры управления, который предполагает четкое определение: служебных (должностных, функциональных) обязанностей участников управленческого процесса (как основных, так и делегированных); прав (полномочий), необходимых для выполнения этих обязанностей; форм ответственности за исполнение как основных, так и делегированных обязанностей перед лицом, их делегировавшим.

Принцип устойчивости и развития — принцип построения организационной структуры управления, суть которого заключается в том, что эффективно только такое управление, которое обеспечивает достаточную стабильность своей структуры вопреки возмущающим воздействиям внешней среды и внутренних факторов управления, а также

обладает способностью развиваться, совершенствоваться с изменением обстановки и развитием научно-технического прогресса.

Принципы управления — основные правила, которые должны соблюдать участники управленческого процесса при реализации своих управленческих функций. П.у. являются одной из основных форм целенаправленного использования объективных законов и закономерностей *науки управления* в практике управления. По своей природе они объективны, поскольку отражают реальные условия функционирования управления той или иной сферой деятельности, и субъективны, так как преломляются сквозь призму конкретной личности (руководителя, сотрудника) при их применении. Они стабильны, поскольку выражают сложившиеся, наиболее устойчивые представления об эффективном управлении, и вместе с тем достаточно переменчивы, меняясь каждый раз с изменением условий жизни, требований, предъявляемых к социальному управлению, к управлению деятельностью той или иной организации.

Особенность этих принципов состоит в следующем:

а) они обусловлены сущностью и закономерностями науки управления, регулируют процессы формирования и обеспечения эффективного функционирования данной системы управления (органов или подразделений) с учетом ее специфики;

б) они отражают специфику производственной деятельности организации, а потому неизбежно отражают ее принципы, в том числе установленные законодательством;

в) принципы управления конкретной организации не могут не испытывать влияния принципов управления в системе более высокого уровня — социального управления, государственного управления;

г) они отражают опыт, практику управления служебной деятельностью в органах управления и уровень ее теоретического осмысления.

В управлении служебной деятельностью различают общие (основные) и частные (функциональные) П.у. Общие П.у. включают: принципы формирования организационной структуры управления и принципы обеспечения ее эффективного функционирования, которые, в свою очередь, делятся на организационно-политические (определяемые, главным образом, законодательно) и организационно-технические (или организационно-технологические) принципы, сформированные на основе достижений науки и практики организации управления.

Принцип федерализма управления — принцип организации управления, который предполагает гармоничное сочетание централизации с децентрализацией управления, усиление направляющего воздействия центра с расширением прав, самостоятельности и ответственности органов на местах.

Глава 3. Структуры.

Структурный подход к организации.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации,

влиять на отношения и, поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию. Именно поведение персонала определяет эффективность функционирования организационной структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями. Организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения и т. п. следует рассматривать с учетом разных критериев. На эффективность деятельности организации влияют:

- 1) реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;
- 2) политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;
- 3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

Рациональная структура организации предполагает комбинацию указанных трех факторов, обеспечивающую высокий уровень эффективности производства.

Формальные и неформальные организации.

Формальная организация — это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации. Она ориентирована на достижение приемлемого уровня производства и общих целей организации. Формальная структура определяет систему отношений и набор функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность.

Формальная организация **характеризуется** определенной степенью **стандартизации трудовых функций**. Существуют их исчерпывающие описания, множество организационных правил, четко определенные процедуры, охватывающие трудовой процесс в организации, где степень формализации высока. Чем выше уровень стандартизации трудовых функций, тем меньше должен быть личный вклад каждого работника в конечный результат труда. Стандартизация не только не способствует альтернативному поведению работников, но и устраняет всякую необходимость каких-либо альтернатив. В разных организациях степень формализации различна.

Многие виды взаимодействий между работниками не вписываются в схему формальной организации. Существует сеть неформальных организаций, в рамках которых взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов, таких, как общий интерес группы работников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и др.

Разделение труда.

Исследование схем формальных организаций показывает, что существует уровень вертикального и горизонтального разделения труда.

Схема **вертикального разделения труда** следующая: руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т. е. формально обладает большей властью и более высоким статусом. Вертикальная дифференциация связана с иерархией управления в организации. Чем больше ступеней иерархической лестницы между высшим уровнем управления и исполнителями, тем более сложной

является данная организация. Полномочия распределяются по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Цель рассматривается как ориентир для потока связей и полномочий.

Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда между отдельными структурными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и навыков, тем более сложной она является. **Горизонтальная специализация** направлена на дифференциацию функций. Она охватывает определение работы (соединение различных отдельных заданий) и определение взаимосвязи между различными видами работ, которые могут выполняться одним или многими работниками.

Горизонтальное разделение труда: Охват контролем — это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем. **Функционализация** — это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации. Руководитель высшего уровня (РВУ) имеет прямой контроль над тремя руководителями среднего уровня (РСУ) - по производству, бухгалтерскому учету и маркетингу. В свою очередь, руководители среднего уровня имеют прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня (РНУ), а те — непосредственно над определенным числом исполнителей. Это можно рассматривать как функционализацию, в результате которой образуются те или иные специализированные подразделения. Наряду с этим существует географическое (территориальное) разделение труда, связанное со степенью распределения физических активов организации по различным регионам. В данной структуре коммуникации, координация и контроль усложняются.

Необходимо различать масштаб и глубину работ. **Масштаб работ** — это количество выполняемых работ, их объем. Сотрудник, который выполняет, например, восемь заданий, имеет более широкий масштаб работ, чем тот, кто выполняет четыре задания. Понятие **глубины работ** относится к объему контроля, который осуществляет работник в ходе работы. Глубина контроля носит личностный характер, у разных работников на одном организационном уровне она может быть различной. Например, руководитель отдела маркетинга в промышленной компании имеет большую глубину работ, чем, скажем, бухгалтер, ведающий текущим учетом производства. Решая конкретные проблемы разделения труда в структуре управления, необходимо тщательно учитывать не только функциональную направленность и масштабы выполняемых работ, но и их глубину.

Шаблонная работа.

Большое количество работников и руководителей многократно изо дня в день выполняют ограниченный круг работ — однообразных, имеющих минимальный масштаб и глубину. Такие работы или задания получили название **шаблонных**. Им не хватает завершенности, автономности, они монотонны и вызывают усталость. Прогулы, саботаж, текучесть кадров нередко являются реакцией работников на монотонность повторяющихся работ, которыми они постоянно заняты.

Исследования показывают, что существует критическая точка специализации операций (деления работ на все более мелкие и мелкие операции или сокращения контроля). После достижения этой точки (определенного уровня специализации) получаемый доход начинает сокращаться. В каждом отдельном случае необходимо учитывать пределы специализации. Пути преодоления отрицательных последствий разделения труда - это укрупнение технологических операций, чередование работ и эффективное их планирование. Если повышение разнообразия работ связано с введением в них мотивационных факторов, то укрупнение технологических операций, являясь фактором повышения производительности, связано прежде всего с техническими аспектами.

В разных странах проведены многочисленные исследования взаимосвязи между уровнем разделения труда и удовлетворенностью работой. Они показали, что модели индивидуальной работы позволяют добиваться более высокого качества труда, чем

линейные и групповые модели, включая конвейерные линии. Позитивные результаты достигались при расширении полномочий и ответственности руководителя групповой работы по сравнению с индивидуальной (увеличение глубины работ), при переходе от узкоспециализированных работ к работам большего масштаба и глубины. Встречаются и случаи, когда работники удовлетворены шаблонной работой или индифферентны к уровню масштаба или глубины своей работы. В целом если работа не имеет достаточного масштаба и глубины, то отношение к ней работников, как правило, негативное.

Охват контролем.

В течение целого ряда десятилетий в теории и практике использовался принцип, согласно которому все виды работ должны быть сгруппированы таким образом, чтобы каждый работник отчитывался только перед одним руководителем. Более того, рекомендовалось, чтобы число работников, подотчетных одному руководителю, было строго ограничено. Термин «охват контролем» означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя. Наиболее известная работа в этой области принадлежит В. С. Грайчунасу. Он полагал, что, поскольку руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями и квалификацией, он может координировать работу ограниченного числа работников.

Грайчунас предположил также, что увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя. Потенциальная взаимосвязь, которая может возникнуть между руководителем и подчиненными, классифицируется как индивидуальное руководство, групповое руководство и перекрестная связь. Грайчунас разработал следующую формулу для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным числом подчиненных ему работников:

$$C = \frac{n \cdot 2^n}{n} + n - 1$$

где **П** - количество работников, подчинённых руководителю;

С - количество потенциальных взаимосвязей.

Таблица 1 показывает, что быстрый рост количества потенциальных взаимосвязей вызывается ростом числа подчиненных. Решая вопрос об увеличении охвата контролем, руководитель должен рассмотреть все потенциальные взаимосвязи, которые он может иметь с подчиненными, включая их частоту и интенсивность.

Таблица 1 ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ

Количество подчиненны х	Количество взаимоотношени й	Количество подчиненных	Количество взаимоотношен ий
1	1	7	490
2	6	8	1080
3	18	9	2376
4	44	10	5210
5	100	11	11 374
6	222	12	24 708

Сколько же подчиненных должно быть у руководителя? В теории этот вопрос

анализируется путем выделения ряда общих факторов, которые влияют на частоту и тип взаимосвязей между руководителем и подчиненными. Некоторые из этих факторов очень важны.

Требуемый контакт. В различных видах производственных, научно-исследовательских и других работ существует необходимость в частых контактах и высоком уровне координации деятельности. Использование конференций, совещаний, личных встреч и консультаций нередко помогает в достижении поставленных целей. Например, руководитель научно-исследовательской группы должен часто консультироваться по поводу конкретных вопросов с членами группы с тем, чтобы проект был завершен в срок и законченная работа была представлена на рынок. Широкий охват контролем выполняемых работ через частые контакты с подчиненными оказывает определяющее влияние на выполнение и успешное завершение проекта.

Уровень образования и подготовленность подчиненных. Обучение подчиненных является основополагающим в установлении контроля на всех уровнях управления. Общепринято, что управляющий на более низких уровнях организации может руководить большим числом подчиненных, поскольку работа на этих уровнях более специализирована и менее сложна, чем на высших уровнях.

Способность общения. Этот фактор играет важную роль в налаживании эффективного механизма разрешения проблем в различных рабочих ситуациях, реальной и оперативной координации деятельности подразделений и работников. Теоретически обоснованным является следующий ход рассуждений.

Руководитель А, в подчинении которого находятся двое служащих В и С, может иметь взаимоотношения отдельно с В и отдельно с С, а также с В к С вместе (положение здесь будет различным). Кроме того, он должен принимать во внимание отношения, складывающиеся между В и С (табл. 2). Таким образом, при наличии двух подчиненных имеется минимум четыре различных вида взаимоотношений (или максимум - шесть), требующих внимания со стороны А. Количество этих контактов увеличивается более высокими темпами, чем пропорциональный рост числа подчиненных. Грайчунас считает, что руководитель в состоянии иметь не более 12 непосредственных контактов и не более чем 28 косвенных, что соответствует наличию пяти подчиненных. При большей степени однородности проблем, которыми занимается руководитель, он может иметь в подчинении большее число работников. Становится очевидным, что число подчиненных должно быть меньше на уровне высшего руководства организации и может быть более значительным в низших звеньях управления.

Применение модели охвата контролем.

Известно, что сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю (т. е. сужение охвата контролем), порождает структуру управления, представляющую собой высокую пирамиду с узким основанием. Если организации присущ большой охват контролем, она принимает форму «плоской» колоколообразной структуры. В литературе описана «модель охвата контролем», разработанная и использованная при формировании организационной структуры управления ракетно-космической компанией «Локхид» (США). Разработчики модели пришли к выводу, что следует рассматривать семь переменных при исследовании охвата контролем: 1) сходство функций; 2) географическую близость подчиненных; 3) сложность функций; 4) руководство и контроль, требуемые подчиненными; 5) координацию деятельности подчиненных; 6) планирование необходимых значений сложности и времени; 7) помощь, получаемую от руководителя организации.

Когда важнейшие переменные взаимоотношений «руководитель - подчиненный» определены, каждому элементу модели придается определенный вес. Взвешивание отражает значимость каждого из факторов контроля. Наиболее важный фактор, - это руководство и контроль с максимальным весом 15. Он отражает время, необходимое для руководства и контроля подразделений в организации.

Каждая управленческая позиция оценивается, а взвешенным переменным контроля присваиваются очки. Очки суммируются, результат представляет собой индекс руководства. Общая сумма очков отражает бремя руководителя, связанное с охватом контролем. Чем выше индекс, тем больше бремя и, следовательно, объем контроля. Предлагаемый охват контролем для руководителя среднего уровня представлен в табл. 3.

Таблица ИНДЕКС РУКОВОДСТВА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ СРЕДНЕГО УРОВНЯ И ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ОХВАТ КОНТРОЛЕМ (ЧЕЛОВЕК)

Индекс руководства	Предлагаемый стандартный охват контролем	Индекс руководства	Предлагаемый стандартный охват контролем
40-42	4-5	31-33	5-8
37-39	4-6	28-30	6-9
34-36	4-7		

Локхидское исследование обнаружило, что когда увеличивался охват контролем — количество уровней руководства часто сокращалось. Например, в одном случае средний охват контролем возрос с 3,0 до 4,8 подчиненных, а управленческая вертикаль в этой точке была сокращена с 6 до 5 уровней.

Локхидская модель сосредоточивает внимание на важных организационных переменных, которые в значительной мере влияют на охват контролем. Такой подход заставляет руководителей принимать во внимание такие факторы, как координация, контроль и однородность функций при оценке докладов подчиненных. Следует отметить, что каждая организация должна самостоятельно разрабатывать модель охвата контролем. Широкий охват контролем может быть очень эффективен в ряде случаев, таких, как использование высокообразованной рабочей силы, а узкий охват контролем — когда подчиненные не получили соответствующей подготовки для выполнения работы. В каждом случае требуется исследование таких факторов, как возможность обеспечения контактов между руководителем и его подчиненными, способность работников выполнять работу без непосредственного руководства, уровень подготовленности и реальные возможности обучения работников.

С учетом рационального охвата контролем и в интересах достижения эффективной координации и управления всеми видами деятельности организация подразделяется на соответствующие структурные блоки (департаменты, отделы, службы). Такой подход к формированию организационной структуры называется **департаментализацией**. В зависимости от признаков и критериев разделения организации на блоки принято различать функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешанную департаментализацию.

Функциональная департаментализация. Многие организации группируют работников и деятельность в соответствии с функциями, выполняемыми в рамках фирмы (производство, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, управление персоналом). Функциональный состав организации — это наиболее часто применяющаяся схема организации людей и деятельности фирмы. Соответствующие департаменты при этом состоят из экспертов и специалистов в определенных областях, что обеспечивает наиболее обоснованное и эффективное решение проблем. Недостатком подобной схемы считается то, что, поскольку специалисты работают в одной области интересов, общие цели организации могут приноситься в жертву целям данного департамента. Например, бухгалтер может видеть только проблемы своего подразделения, а не проблемы производства или маркетинга, или всей организации.

Территориальная департаментализация. Другой часто встречающийся подход - создание групп людей на базе определенной территории, где в той или иной форме осуществляется

деятельность организации. Деятельность на данной территории должна подчиняться соответствующему руководителю, который несет за нее ответственность. Для больших организаций территориальное деление весьма важно, поскольку физическая распыленность деятельности вызывает трудности для координации. Преимущество, часто связываемое с территориальным делением, состоит в том, что оно создает условия для подготовки управленческого персонала непосредственно на месте.

Производственная департаментализация. Во многих больших компаниях, у которых имеется диверсифицированное производство, деятельность и персонал группируются на базе продукции. С увеличением масштаба фирмы сложно координировать усилия различных функциональных групп, поэтому становится целесообразным и перспективным создание производственных подразделений. Эта форма организации позволяет персоналу развивать опыт в области исследований, производства и распределения продукции. Концентрация полномочий и ответственности в специальных департаментах дает возможность руководителям эффективно координировать все виды деятельности.

Проектная департаментализация. При проектной департаментализации деятельность и персонал сосредоточены в подразделении на временной основе. Руководитель проекта отвечает за все виды деятельности - от начала до полного завершения проекта или какой-то его части. После завершения работы персонал, занятый на временной основе, переводится в другие департаменты или привлекается к другим проектам. Руководитель проекта часто имеет в своем подчинении инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей. Этот персонал часто приходит из специальных функциональных подразделений. Во время работы над конкретным проектом ответственный руководитель рассматривается как лицо, обладающее полнотой власти и правом контроля. В целом ряде случаев этого не достигается, поскольку персонал, работающий над проектом, продолжает подчиняться своим постоянным функциональным руководителям. Возникающие противоречия разрешаются руководителями более высокого ранга.

Смешанная департаментализация. Оценка названных выше форм департаментализации показывает, что у каждого ее вида существуют сильные и слабые стороны. Нередко в организациях вводятся смешанные структуры, особенно когда руководители пытаются одновременно решить проблемы текущих изменений на рынке, быстрого увеличения предложения товаров и услуг, внешнего регулирования. Не существует ни одной структуры, которую можно было бы описать как универсальную. Создание самых различных подразделений диктуется конкретными условиями функционирования организации.

Рассмотренные выше категории и подходы к построению организаций - разделение труда, охват контролем, департаментализация, соотношение централизации и децентрализации свидетельствуют о взаимовлиянии и взаимосвязи между структурой и моделью управления, используемой в организации. Структура управления обеспечивает основу для определения задач каждого звена и выработки механизма контроля. Должность или место, занимаемое в структуре организации, являются ключом к определению объема полномочий по принятию решений. Вместе с тем формальная власть должности не безусловна. Руководитель должен быть способен устанавливать контакты с различными функциональными подразделениями для выполнения задач. Он должен сочетать должностную власть с личным влиянием на протекающие процессы.

Централизация и децентрализация.

В некоторых организациях высшие руководители принимают все решения, а управляющие низшего уровня лишь выполняют их директивы. В других организациях процесс принятия решений перемещается вниз к руководителям, тесно связанным с конкретными проблемами, по которым принимаются решения. Первый случай известен как централизация, второй - как децентрализация.

Термин «**централизация**» относится к степени сосредоточения принятия решений в

одних руках, что связано только с формальной властью, т. е. с правами, которыми наделено определенное лицо в организации. Чем больше организация, тем более сложные решения она принимает. Многие фирмы сталкиваются с необходимостью принимать оперативные решения в связи с поведением конкурентов, изменением потребностей клиентов, поступающими жалобами потребителей или работников. В случае, когда скорость принятия решений критическая, необходимо прибегнуть к определенной **децентрализации**. Однако децентрализовать - это не значит отменить контроль. Контроль должен быть настолько эффективен, чтобы децентрализованные действия можно было бы правильно оценить.

Суть централизованных организаций состоит в разделении процессов принятия решений и их внедрения: высшие руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники — выполняют. Сравнительный анализ показывает, что централизованные организации, деятельность которых основывается на принципах «команд и контроля», как правило, затратные. Они медленно приспосабливаются к изменениям рынка и слабо реагируют на меняющиеся потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициативе, чтобы эффективно действовать в условиях конкуренции.

Факторы, определяющие условия деятельности и стратегию современной организации, совершенно отличны от существовавших в прошлом. Изменения на рынках конечной продукции требуют оперативной и целенаправленной ответной реакции фирмы. Возрастают объемы и значимость выпуска наукоемкой и высокотехнологичной продукции. Технологические возможности получать, обрабатывать и передавать информацию с помощью электронно-вычислительной техники и телекоммуникаций сделали реальным распределение принятия решений («команд») без потери контроля. Современные работники лучше образованы и требуют большего участия в творческой работе и разнообразия последней. Стратегия фирмы все больше смещается от конкурентных условий, основывающихся на ценах и объеме производства, к целям увеличения ценности для потребителей. Конкурентная позиция фирмы зависит от квалификации персонала, оперативности, специфичности и уровня предоставляемых клиентам услуг. Вместе с тем хозяйствующие субъекты сталкиваются с тем, что принципы «команд и контроля» ведут к снижению их конкурентоспособности. Их сменяет новый набор организационных принципов, ориентированных на создание предпринимательских организаций, где работники всех уровней сосредоточены на удовлетворении потребностей клиентов. В таких организациях традиционная иерархическая структура управления больше не является единственной или доминирующей. В соответствии с функциями члены организации объединяются в команды, осуществляют перекрестное обучение и обеспечивают коммерческой информацией, дающей им возможность выполнять несколько функций и оперативно реагировать на изменение потребностей клиентов. Формирование таких команд, решающих специфические задачи повышения эффективности функционирования, является скорее нормой, чем исключением, хотя рационально построенная иерархия управления сохраняется.

Такие процессы, как групповое решение проблем, последовательные усилия по обновлению производства и т. д., создают условия для интеграции функций и обеспечивают базис для регулярной адаптации структур к меняющимся потребностям клиентов. Принципиальное значение имеет отказ от сложившихся стереотипов, согласно которым важные указания спускаются сверху и отступление от предписаний наказуемо. Каждый член организации должен стремиться к достижению целей групповой работы, решению проблем и принятию риска. Перестройка организаций в указанном направлении возможна путем перепроектирования блоков управления «снизу доверху» и организационных инициатив - «сверху донизу».

Децентрализация требует такой организации управленческой деятельности, которая позволяла бы принимать сложные и оперативные решения. Анализ опыта децентрализации в структурах управления позволяет выявить целый ряд преимуществ такой организационной перестройки. Во-первых, в результате децентрализации развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений

возрастают. Во-вторых, децентрализованная структура ведет к усилению соревновательности в организации, стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции. В-третьих, в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении своего личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действий ведет к повышению творческого характера управленческого труда, к стремлению внести вклад в рост и развитие фирмы.

Процесс децентрализации требует принятия определенных организационных и экономических мер, в том числе и несение расходов. Приходится, в частности, разрабатывать и осуществлять программы обучения руководителей, преодолевать сложившиеся стереотипы работы в централизованных структурах и сопротивление работников к переменам. Изменения претерпевают системы бухгалтерского учета и отчетности, что влечет за собой рост административных расходов.

Более высокая степень децентрализации в организациях, рассматриваемая как передача в низовые звенья процесса принятия решений, предполагает, что:

- большее число решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;
- решения, принятые на низших уровнях, более важны;
- различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений,

принятых на низших уровнях;

- уменьшается объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом.

Такой подход приводит к повышению автономности в принятии решений в отдельных подразделениях, к сокращению сферы централизованного контроля. Благодаря этому растет ответственность подразделений за их прибыльность. Эти подразделения представляют собой относительно автономные, самофинансируемые небольшие компании в структуре основной компании.

Сравнение различных типов организационных структур показывает, что организации с меньшим числом уровней управления и более широким охватом контролем оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные пирамидальные структуры. Широкий охват контролем облегчает передачу полномочий вниз, децентрализацию управления. Создаются условия для деятельности более профессионально подготовленных руководителей, сокращения сети коммуникаций, уменьшения административной дистанции между уровнями управления. Как показывает опыт, распространение информационных технологий в управлении, повышение роли стратегических и маркетинговых функций в условиях обостряющейся конкурентной борьбы приводят в ряде случаев к тому, что операторы-исследователи и другие работники новых специальностей все в большей мере занимаются принятием решений. Происходит разделение между стратегическими функциями управляющих высшего уровня и текущими функциями руководителей среднего звена.

Отличия пирамидальных и плоских систем организации управления. Если при пирамидальной системе процесс управления растянут по многим вертикальным уровням структуры и число этих уровней, в сущности говоря, не лимитировано, то при плоской структуре диапазон управления расширяется за счет безусловного сокращения вертикальных звеньев. Плоская организационная структура с максимальной децентрализацией развивает ориентацию работников на использование внутренних возможностей подразделений, инициативу и способность персонала самостоятельно принимать решения.

Нередко в качестве одного из вариантов возможной организационной структуры изображается футбольный мяч, балансирующий на верхушке колокола». Считается, что такая форма возникнет в результате исчезновения среднего уровня управления и последующего выравнивания организационной структуры, продвижения к вершине организации специалистов в области компьютерной технологии и формальных методов.

Разумеется, модель «мяч - колокол» достаточно условно и ориентировочно указывает лишь на принципиальное направление перераспределения видов деятельности в организации. Нередко обращается внимание на возможную зависимость организационных форм от потока

коммуникаций и центров информационных связей. В действительности же в зависимости от конкретных условий соотношение централизации и децентрализации в различных фирмах складывается по-разному. В некоторых случаях пирамидальная структура оказывается более устойчивой, чем модель «мяч - колокол». Роль руководителей при всех условиях является решающим фактором, который влияет на процесс принятия решений в организациях.

На соотношение централизации и децентрализации в управлении непосредственное влияние оказывают такие факторы, как размеры организации, технология производства и услуг, внешняя среда. **Размер организации** влияет прежде всего на ее сложность. Если организация принимает большое число работников, она будет стремиться извлечь экономическую выгоду из специализации. Результатом станет возросшая горизонтальная дифференциация. Группировка сходных функций способствует эффективности работы внутри группы, однако может вызвать конфликты. Приходится развивать вертикальную дифференциацию, чтобы координировать горизонтально организованные подразделения. Рост размера организации сопровождается быстрым и более последовательным ростом дифференциации, особенно вертикальной. По мере того как организации увеличивают число работников, добавляются новые организационные уровни, но уже более медленными темпами. О возможных здесь зависимостях можно судить по данным, основанным на материалах неоднократных обследований. В частности, уже при 10 работающих в организации возникает проблема распределения ответственности; при 50-100 работающих - проблема делегирования большего числа управленческих функций; при 50—300 — вопрос о снижении нагрузки руководителей. Число работающих в интервале 100—400 выдвигает задачу определения новых функций. Проблема координации управленческих функций во всей полноте возникает при числе работающих 100—500. Достижение баланса между контролем и делегированием становится серьезной организационной проблемой при численности работающих 500 и выше. Существует большая зависимость между размером организации и ее формализацией. При увеличении размера организации ею проще управлять, если она достаточно формализована.

Каждая организация использует определенные производственные **технологии** по превращению материальных, финансовых и иных ресурсов в продукцию или услуги. В каждом конкретном случае технологии оказывают неодинаковое влияние на различные части организации. Чем ближе отдел или подразделение к оперативной основе организации, тем большее воздействие на него будет оказывать технология и, следовательно, тем сильнее влияние технологии на структуру. Зависимость структуры от технологии отражается на степени сложности организации. При рутинной технологии обычно отпадает необходимость в функциональных группах. Характер технологии воздействует на уровень формализации, поскольку вызывает необходимость в руководствах, правилах, описаниях; должностных характеристиках и других формальных документах. Менее прямолинейно взаимодействие технологии и централизации. Не рутинные технологии, опирающиеся в основном на использование знаний специалистов, вызывают необходимость в делегировании полномочий по принятию решений. Если формализация высока, рутинные технологии могут оказывать влияние на процессы децентрализации. Рутинные технологии могут воздействовать на усиление централизации, но только если формализация низка.

Внешняя среда организации включает те институты или структуры, которые влияют на ее деятельность, но над которыми организация имеет незначительный контроль. Обычно сюда входят поставщики, покупатели, государственные агентства и т. п. Организации должны адаптироваться к своему окружению, если они хотят достичь успеха. Руководитель пытается минимизировать влияние неопределенности внешней среды. Компоненты организационной структуры являются основным инструментом контроля неопределенности внешней среды. Если неопределенность высока, организация будет создана вокруг гибких линий, чтобы адаптироваться к быстрым изменениям, т. е. она будет органической структурой. Если неопределенность невысока, то целесообразна механическая структура. Определенная и стабильная внешняя среда ведет к высокой формализации. Если внешняя среда обширна и

многообразна, организация стремится к децентрализации.

Учитывая всю совокупность воздействующих факторов, необходимо стремиться к формированию структур, отражающих современные тенденции развития организаций: сокращение уровней управления, общее сокращение числа управляющих высшего и среднего звена, создание более плоской организационной структуры, повышение статуса персонала, ориентированного на инновации, творчество и количественные методы.

Следует выделить специально вопрос о **делегировании полномочий и ответственности** в организациях как о ключевом инструменте эффективного осуществления процессов децентрализации. В каких случаях используется делегирование? Во-первых, когда делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться самыми важными делами, осуществление которых является прерогативой только высшего звена управления. Руководитель лично должен заниматься лишь теми вопросами, которые имеют первостепенное значение. Во-вторых, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой. Время и силы руководителя не безграничны, и еще никому не удавалось сделать самому всю работу подразделения, да к тому же точно в срок. Только делегирование обязанностей позволяет избежать угрозы срыва работ и обеспечить их своевременное выполнение. В-третьих, когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель. Некоторые руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже самому себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше, чем они. Между тем в этом нет ничего опасного для репутации руководителя. Никто и не ожидает от руководителя, чтобы он разбирался во всем лучше всех. Главное, чтобы он умел с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.

Руководство и делегирование полномочий - синонимы. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, не может считаться настоящим руководителем. Источник его влияния может быть формальным, таким, как, например, принятие управленческого риска в соответствии с занимаемой должностью в организации. Поскольку с должностью руководителя связана некоторая степень делегированной ему власти, индивидуум может предположить, что лидирующая роль вытекает из его положения в организации. Но не все лидеры являются руководителями и не все руководители являются лидерами. Это означает, что лидеры могут быть формальными и неформальными.

Существует три основных подхода к определению эффективного лидера. Первый подход занимается определением личностных качеств, которые присущи лидеру. Второй — объясняет лидерство как поведение человека в соответствующих условиях. Часто лидерство рассматривается как многофункциональная модель руководителя (третий подход). В современной литературе называются такие качества лидеров, как интеллигентность, харизма, решительность, воля, энтузиазм.

Четкий контроль за результатами работы и строгая дисциплина - главные предпосылки эффективного делегирования. Вот почему прежде чем делегировать ответственность за решение какой-либо задачи и необходимые для этого полномочия, необходимо четко представлять, каких результатов следует ожидать от подчиненных, а также когда эти результаты должны быть достигнуты. Рассматривая делегирование как один из элементов формирования организационных структур управления и нахождения приемлемых соотношений централизации и децентрализации, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящим уровням управления. Это позволяет руководителям среднего и нижнего звена принимать решения, повышающие эффективность организации в целом. Ясно и недвусмысленно должна быть определена степень делегирования нижестоящим уровням управления полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как установление цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Однако даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях,

коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской систем фирмы.

Децентрализация управления компанией становится возможной благодаря соблюдению определенных принципов делегирования. Суть этих принципов сводится к следующему:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;

- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;

- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;

- передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену управления, стремления осуществлять общий контроль. Делегирование полномочий — это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательные решения, той обязанности, которая и делает его руководителем. Современные теории рекомендуют руководителю идти навстречу новому, планировать его и заранее готовиться к тому, что оно принесет с собой. Это дает возможность руководителю с помощью делегирования активно влиять на ход неизбежных перемен в работе организации.

Формирование горизонтальных связей.

Важнейшей тенденцией развития организаций является уменьшение числа решений, принимаемых в высшем звене, повышение способности организации обрабатывать обширную информацию и оперативно реагировать на складывающиеся ситуации. Это достигается путем предоставления больших полномочий низшим уровням, перенесения центров принятия управленческих решений туда, где возникает проблема и откуда поступает информация. Наделение полномочиями низших уровней в ряде случаев возможно и при **вертикальных связях**, поскольку ресурсы закреплены в отдельности за каждым производственным подразделением, которое нередко при решении проблем не нуждается в информации о других подразделениях.

Если передача полномочий низшим уровням осуществляется без закрепления соответствующих ресурсов, то требуется развитие **горизонтальных связей**. Это необходимо для получения всей информации, относящейся к общим ресурсам и возможностям их использования. В ряде случаев для налаживания горизонтальных связей используются так называемые **неформальные процессы**, улучшающие деятельность формально спроектированной структуры. Эти процессы необходимы и неизбежны. Вот почему организации должны быть спроектированы таким образом, чтобы не препятствовать самопроизвольному возникновению этих процессов, а в ряде случаев и способствовать их развитию. Существует несколько форм горизонтальных связей. Одни — простые, ясные и недорогие, другие — более сложные, дорогостоящие и требующие больших усилий для формирования.

Основные формы связей по горизонтали.

Среди распространенных форм горизонтальных связей можно назвать следующие:

- использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы;

- установление взаимосвязи между двумя подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности;
- создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений;
- создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих межфункциональных проблем;
- создание новых «интегрирующих» органов в управлении самими горизонтальными процессами;
- переход от интеграционной к связующей роли руководителя, если имеется существенная дифференциация функций и видов деятельности;
- установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.

Рассмотрим основные из названных форм.

Прямой контакт.

Наиболее простой и менее дорогостоящей формой горизонтальных связей является прямой контакт между руководителями, занимающимися решением общей проблемы.

Если, например, цех А перевыполнил задания по позиции, которая переходит в цех Б, то по вертикальной системе управления решение о принятии цехом Б сверхплановой продукции цеха А должно быть принято в высшем звене - в дирекции завода. Посредством прямого контакта руководители цехов Л и Б связываются между собой и приходят к совместному решению. Если бы такой подход был возможен, количество ежедневно возникающих проблем, решение по которым принимается наверху, значительно уменьшилось бы. Руководители же высшего уровня сконцентрировались бы на проблемах, которые трудно решить путем прямого контакта между руководителями низших звеньев. Благодаря этому процесс обработки информации переходит на более низкий уровень управления и улучшается качество решений, поскольку руководители цехов А и Б обладают значительно большей информацией, имеющей непосредственное отношение к принимаемому решению. Однако в данном случае имеется опасность того, что руководители цехов Л и Б могут принять решение, которое не отвечает интересам организации в целом. Чтобы предотвратить такие ситуации, в организации должна быть налажена информационная система, позволяющая оценивать последствия решений, принимаемых на низших уровнях.

Существуют и другие способы улучшения практики неформальных связей. Во многих организациях практикуются горизонтальные переходы работников из одного подразделения в другое. Такая практика обычно является частью программы по повышению квалификации кадров. Подобные переходы позволяют работникам накапливать опыт работы в разных отделах, налаживать и коммуникативные связи с коллегами из других подразделений. Это способствует оперативному использованию неформальных средств коммуникаций - телефонных разговоров, личных контактов и встреч. Работники, не имеющие такого опыта, часто используют письменные документы. Переход сотрудников по горизонтали улучшает связи и способствует налаживанию более эффективных контактов, придавая им менее формальный характер. Следует, однако, учитывать, что переводы сотрудников во взаимозависимые подразделения должны осуществляться часто и регулярно с тем, чтобы получаемая в результате этих контактов информация не устаревала. Если растет число контактов между двумя подразделениями, то может оказаться целесообразным выделение специальных работников для налаживания коммуникаций между подразделениями.

Целевые группы.

Прямые контакты, как и механизм интеграции, не всегда применимы. Они используются в случаях, когда в общую работу вовлечены два подразделения или две функции. Когда решение проблемы требует вовлечения большего числа подразделений, прямые контакты не дают возможности для принятия совместного решения. Эти проблемы

обычно решаются на более высоком уровне иерархии управления. Как известно, такие ситуации возникают достаточно часто.

Целевые группы — это форма горизонтального контакта для решения общих проблем подразделений разного профиля. Целевая группа набирается из специалистов всех подразделений, принимающих участие в данной работе. Одни заняты в целевой группе полное время, другие - часть рабочего времени. Целевая группа носит временный характер, она существует до тех пор, пока не решена проблема. С ее решением все участники группы возвращаются к своим прежним должностным обязанностям. В зависимости от успешности выполнения программ в целевых группах, решение проблем переходит от высших к низшим звеньям управления. При таком групповом подходе каждое подразделение, участвующее в решении проблемы, обеспечивает целевую группу необходимой информацией. Участники целевой группы также могут оценивать воздействие решения на свое подразделение.

Команды.

Гораздо больше проблем возникает во время выполнения специальных заданий. Использование прямых контактов и целевых групп может оказаться недостаточным для обеспечения интеграции. Если задержки в решениях становятся длительными и линии коммуникаций расширяются, высшие руководители вынуждены тратить больше времени на ежедневные текущие операции. В данном случае необходимо создать на постоянной основе группу (команду) по решению наиболее часто возникающих проблем. Такие команды могут встречаться ежедневно или еженедельно для обсуждения вопросов. Команды могут быть сформированы на различных уровнях. В целом иерархия команд может быть спроектирована. Проект структуры команды отражает характер проблем подразделений, определенных функциональных областей деятельности, процессов, продукции или конкретных проектов. Чем больше задач, требующих всестороннего рассмотрения, тем большее количество уровней, на которых должны функционировать команды, а в ряде случаев тем шире должен быть круг их полномочий.

Условия эффективных взаимодействий.

Использование группового метода дает возможность прийти к наиболее обоснованным решениям. Накопленный опыт позволяет определить ситуации, в которых деятельность групп эффективна.

1. Система мотивации работников. Степень, в которой участники склонны к выполнению общих задач группы, определяется тем, насколько мотивируется работа группы, насколько ее участники представляют себе важность задач, как будет оценена и учтена их работа. Ясное представление работника об общих задачах является первейшим условием процесса формирования целевой группы. Состав ее зависит от того, какое значение придается высшим руководством поставленной задаче. Если руководство не придает значения целевой группе, то оно, естественно, не хочет растрачивать ресурсы и включает в группу работников с низкой отдачей. Иногда проводится назначение работников по очереди. Подчиненные обычно мотивируют свои возражения тем, что они заняты, а руководители не снимают с них прежних задач, предлагая взять на себя новые, поскольку настала их очередь. Назначение квалифицированного состава группы, определение поощрительных систем для нее, освобождение участников группы от прежних заданий - все это имеет место в том случае, если руководители серьезно относятся к целевой группе и придают значение ее работе.

2. Назначение линейных руководителей. Определенная часть целевой группы должна состоять из работников, которые несут ответственность за выполнение совместных решений. Такими работниками чаще всего являются линейные руководители. Проблема возникает не всегда в результате того, что эксперты работают изолированно. Довольно часто эксперты обращаются за помощью к руководителю, но получают ответ, что он не может им помочь в силу своей занятости. В этих случаях создание целевых групп и команд может обойтись

дорого и оказаться попусту затраченным временем. Для обеспечения участия линейных руководителей в целевых группах организация должна быть спроектирована таким образом, что бы затраты на горизонтальные связи были отражены в выделяемых руководителям средствах. Участие линейных руководителей будет иметь значение в том случае, если целевые группы или команды позволят уменьшить поток информации и при этом сократить время принятия решений.

3. Участники должны обладать информацией, необходимой для принятия решения. Это правило довольно часто нарушается. Все подразделения, на которые окажет влияние решение, должны принимать участие в его принятии. Хорошие результаты дают заранее подготовленные программы, в которых предусмотрена подлежащая выполнению работа и рекомендовано поведение всех исполнителей. Это позволяет легко определить те подразделения, которые затрагивает данная работа. Приходится решать и вопрос о том, на каком уровне должен находиться участник группы. Уровень может быть различным в зависимости от подразделения, его связей с другими организационными структурами и степени неопределенности задач, стоящих перед каждым подразделением.

4. Участники должны иметь полномочия, чтобы привлечь к участию в работе свои подразделения. Если поставлена определенная задача, участники должны использовать ресурсы, необходимые для ее выполнения. С этой целью группа должна иметь конкретные полномочия по воздействию на все подразделения, связанные с данной задачей. В определенных условиях группа может и не иметь таких полномочий, но ее деятельность оказывается полезной в виде рекомендаций, накопления информации, выработки советов и т. д. При этом благодаря использованию горизонтальных связей происходит разгрузка информационного потока, направленного на высшие звенья управления. Успех достигается, когда линейные руководители, принимающие участие в целевой группе, принадлежат к тому уровню организации, который обладает соответствующей информацией и полномочиями привлекать необходимые ресурсы.

5. Влияние, основанное на знании и информации. Одним из положительных моментов участия в целевой группе представителей, обладающих полномочиями и необходимой информацией, является то, что группа может быть составлена из сотрудников разных уровней управления. Следует учитывать также, что структурные различия существуют как между организациями, так и между подразделениями внутри организации. Взаимозависимые задачи, например производственных подразделений, ведут к концентрации информации и полномочий на высших уровнях. Между тем различного рода технические задачи ведут к концентрации полномочий и информации на низших уровнях. С учетом этого целевые группы должны представлять собой диагональ организации.

Для достижения эффективности в работе различия в статусе должны быть подобраны таким образом, чтобы не задерживать процесс решения проблем. Это требует выработки таких норм и правил в организации, влияние которых основано на знаниях и информации, а не на положении в управленческой иерархии. Если организация использует диагональные группы и при этом сохраняется барьер между людьми, занимающими различное служебное положение, то работа групп будет неэффективной. Тогда усилия должны быть направлены на изменение схемы распределения прав и ответственности.

6. Горизонтальный процесс управления должен сочетаться с вертикальным процессом. Процесс принятия решений группами не разрушает систему выделения средств, а дополняет ее и способствует принятию эффективных решений о распределении ресурсов. Горизонтальные процессы используются наряду с вертикальными. Но они не заменяют друг друга. Горизонтальные процессы используются при необходимости принятия решений на низших уровнях, по этому данные процессы должны быть частью процессов ежедневного принятия решений.

При формировании целевой группы, работающей в течение определенного периода времени, встает вопрос о методах выполнения заданий. Работник может быть полностью освобожден от обязанностей в своем подразделении и работать только в целевой группе. Или

же он может быть частично освобожден от своей постоянной работы и одну часть времени тратить в целевой группе, а другую - на выполнение своих прямых обязанностей. Такой подход практикуется в основном в проектных организациях. Организация может быть функциональной или матричной, служащие могут работать над несколькими проектами одновременно или только над одним. Опыт показывает, что при небольшом числе полностью занятых в группе людей и большинстве участников, занятых в ней неполный рабочий день, удается получать хорошие результаты. В этом случае не теряется контакт с работниками специализированных подразделений, с разработками в конкретных технических, производственных и экономических областях. Такое организационное решение, как считается, обладает преимуществами по сравнению с тем, когда участники проекта отделяются от специализированных подразделений. Поскольку большая часть технической информации переходит непосредственно через многие взаимодействия в группе, то, будучи отрезанными от источников информации за пределами группы, специалисты недостаточно эффективно воздействуют на решение проблем.

Комбинация работников, занятых только в работе по проекту, и персонала, совмещающего работу по проекту с выполнением прямых заданий в своих подразделениях, считается наилучшим вариантом. Однако есть существенная разница в том, принимает ли участие в работе целевой группы больше или меньше половины сотрудников, полностью занятых работой по проекту. Как показывает опыт, с точки зрения заинтересованности группы увеличение числа сотрудников, полностью занятых проектом, мало что дает. Известно, например, что если в проекте участвует 50 человек, коллектив полностью занятых проектом сотрудников в количестве от 5 до 10 человек вполне достаточен. Чем больше размер группы, тем вероятнее образование подгрупп и тем меньшее участие в принятии решений принимает каждый член группы. Кроме того, с организационной точки зрения большее количество работников, отдающих проекту часть своего времени, позволяет более гибко управлять кадрами, использовать наиболее квалифицированных специалистов.

7. Практика решения конфликтных ситуаций. В целевой группе могут возникать конфликты из-за того, что решение, предпочтительное по критериям одного подразделения, может в то же время не соответствовать критериям другого. При возникновении конфликта специалисты обмениваются информацией об оценке того или иного варианта решения, о своих предпочтениях, а затем ищут новые альтернативные пути, которые удовлетворяли бы критериям большинства подразделений. В результате принимается решение с точки зрения всей организации.

Другой подход заключается в том, что работники добиваются принятия альтернативы, которой отдается предпочтение в их подразделении. При этом они идут на уступки, добавляя в решения некоторые изменения. Так достигается компромисс. Это менее эффективно, так как конфликт не стимулирует поиска новых альтернатив. Кроме того, вероятность принятия альтернативы, выбранной определенным подразделением, возрастает при отсутствии полной и необходимой информации. Компромиссный подход получает развитие, когда решение проблемы не требует крупных капиталовложений и при этом можно положиться на компетентность представителей заинтересованных подразделений, предлагающих решение. В определенных условиях важно принять меры по предотвращению конфликта. Нередко конфликт может явиться результатом отсутствия профессиональной культуры или знаний, и в этом случае бесцельно тратить время на возникающие столкновения внутри группы. Компромиссный подход здесь не эффективен, поскольку он исключает поиск, который стимулируется конфликтом. Кроме того, конфликт остается, но он переносится на второй план и решается путями, которые могут не отвечать целям организации. В такой ситуации использование служебного положения или опыта с целью прекращения конфликта позволяет уменьшить потери в работе группы. Для успешного решения проблем, возникающих в группе, существенное значение имеет компетентность ее участников, создание в ней здорового рабочего климата и постоянной согласованности.

8. Руководство. Важным является вопрос о том, кто должен стоять во главе группы.

Когда проблема затрагивает одно подразделение в большей мере, чем все остальные, то руководитель этого подразделения, естественно, больше подходит для роли руководителя группы. В случае когда периодически меняются роли тех или иных подразделений (например, при освоении новой продукции), выбор руководителя становится предметом особого изучения. При этом учитываются личные качества и опыт руководителя. В других случаях подразделения, имеющие особый доступ к информации, могут оказывать доминирующее влияние на принятие решений. Тогда становится целесообразным интеграционные функции в группе поручить руководителю одного из таких подразделений.

Линейно-функциональные и дивизионные структуры.

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии предприятия, его внутренней сложности и изменений во внешней среде. Широкий диапазон структур простирается от стабильных монолитных образований до динамичных многогранных построений современных организаций.

Разнообразие структур связано с различиями в области деятельности, в характере и сложности выпускаемых продуктов, в размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий. Так, структура небольшой торговой организации или ремонтной мастерской не может иметь ничего общего со структурой крупного машиностроительного предприятия, выпускающего широкую номенклатуру машин и оборудования. В свою очередь, с ней несравнима организационная структура транснациональной корпорации и финансово-промышленной группы. На малых предприятиях не возникает сколько-нибудь сложных проблем с организационной структурой. Если функции на таком предприятии осуществляются надлежащим образом (без излишнего числа служб и не вызываемых необходимостью иерархических построений), то их выполнение требует такого ограниченного числа работников, что проблемы структуры отходят на задний план перед проблемами, связанными с личными особенностями руководителей (их знаниями, опытом, стилем работы, организационными способностями, ответственным исполнением служебного долга).

Вместе с тем проблемы организационной структуры возникают не только на крупных предприятиях. Организация вертикальных и горизонтальных связей, проектного управления необходима и на средних по размеру предприятиях. Это имеет прямое отношение ко всем случаям, когда между высшим руководством организации и персоналом, выполняющим непосредственную работу, существует промежуточный руководящий состав, а также когда вообще имеется возможность осуществить определенное разделение труда. При всех условиях возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватного реальным требованиям внешней и внутренней среды, задачам удовлетворения потребительского спроса, технологического и социального развития, достижения экономически эффективных результатов. Ниже рассматриваются сложившиеся к настоящему времени основные типы организационных структур.

Линейно-функциональные структуры.

Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т. п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения

соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. В тех случаях, когда функциональная структура используется частично, одна из функций (например, финансирование) находится либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структуризованными по продукту, по заказчику или по территориальному признаку.

Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия широко признано, и зачастую они берутся за основу структуры организации. Координация этих функций определяется на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Данное положение верно независимо оттого, на какой основе проводится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения. Цепочка команд поступает от президента (исполнительного директора) и пронизывает структуру сверху вниз. Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее вниз по иерархической лестнице задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами.

Функциональная организация направлена на стимулирование качества труда и творческого потенциала работников, а также экономии, обусловленной ростом масштабов производства товаров или услуг. Вместе с тем поддержание взаимодействия между разными функциями - задача сложная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и ведением отчетности о результатах деятельности.

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстроменяющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих деятельность в широком международном масштабе, одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством. Логика этой формы — централизованно координируемая специализация. В ней трудно проследить вклад каждого элемента ресурсов в конечный результат и общую прибыльность организации. В действительности современная тенденция к **дезинтеграции** (т. е. покупка, а не производство комплектующих частей и т. д.) отражает понимание многими фирмами того, что необходимая координация затрат и используемых ресурсов отражается на результатах деятельности. Функциональная организация может давать сбои из-за неправильной модификации, поскольку логика этой организации заключается в централизованном контроле, который нелегко адаптируется к продуктовой диверсификации.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с **линейной структурой**, построенной на основе вертикальной иерархии управления и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям.

Децентрализация управления в рамках линейно-функциональной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т. д. Наиболее типичен такой процесс для предприятий, где устойчиво выпускается огромное количество однородных продуктов и где экономия на масштабах производства значительна. Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления.

Вместе с тем развитие диверсификации производства, резкое усложнение внутренних и

внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств, жесткая борьба за рынки сбыта продукции приводят к серьезным трудностям и во многих случаях совершенно исключают использование функциональных форм управления. С ростом размеров корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессе управления возникают конфликты при выборе приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

Построение организации по линейно-функциональному признаку (с группировкой по видам управления), К этому типу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Подобные структуры чаще используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Наиболее типичная для них — **продуктовая структура управления**, при которой центральной штаб-квартире организации подчиняются специализированные по видам продукции отделения с самостоятельной хозяйственной деятельностью. При **дивизиональной структуре** отделения могут быть специализированы и по рынкам сбыта.

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Во многих случаях руководство корпораций теряет возможность контролировать производственно-хозяйственную деятельность отделений, возникают сложные информационные проблемы. Поэтому высшие руководители многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие достаточную самостоятельность, вносят существенные поправки в их организационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с centrally контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов. Хотя дивизиональные фирмы могут легко внедряться в смежные отрасли, существует опасность их чрезмерного расширения. Так, многие подобные фирмы, расширившие свою деятельность на новых рынках, не смогли в должной степени оценить ее результаты и принять инвестиционные решения. Дивизиональные фирмы также подвержены опасности модификаций, которые нарушают избранную логику функционирования организации.

Известно, что предприятия, переходящие на продуктовый тип структурного построения, первоначально были функционально организованы. С расширением организаций руководители производственных, сбытовых и других подразделений, а также технические специалисты сталкивались с проблемами роста масштаба деятельности. Функции руководителя все более усложнялись, а диапазон управления ограничивал его возможности увеличения числа подчиненных. Структурная реорганизация на основе продукта стала рассматриваться как выход из создавшегося положения. Такой подход допускает делегирование высшим управленческим звеном обширных полномочий по руководству производственной, сбытовой, вспомогательной и инженерной деятельностью, связанной с (изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов

Продукт или номенклатура продуктов является весьма важным признаком структурного деления, поскольку в этом случае создаются условия для использования специализированных средств производства, облегчается координация, допускается

максимально широкое использование индивидуальных способностей и специальных знаний персонала. **Структуризация по продукту** становится объективно оправданной, если для предприятия важно координировать различные виды деятельности, связанные с производством какого-либо продукта. За счет такой структуризации достигается большая согласованность действий и улучшается обслуживание клиентуры. Если первоосновой сбытовой деятельности и технического обеспечения выступает промышленное производство, то кооперация этих двух функций с производственной деятельностью приобретает ключевое значение.

При структуризации по продукту ответственность за получение прибыли возлагается в основном на руководителей подразделений. Там, где руководители охватывают влиянием производственную, сбытовую, инженерную и вспомогательную деятельность, а также контролируют связанные с этим затраты, резко возрастают реальные возможности достижения заранее намеченных целей. Руководители подразделений делят ответственность за получение прибыли с другими аналогично организованными группами, что предоставляет высшему руководителю возможность оценивать вклад каждого в общую прибыль предприятия.

Деление по территориальному принципу является довольно распространенным методом структуризации предприятий, рассредоточенных на обширной территории. Все виды деятельности предприятия на данной территории группируются и подчиняются его высшему руководителю. **Территориальная структуризация** особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Они прибегают к данной форме, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах. Территориальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия. Ее выбор связан со снижением уровня издержек. Выбор района для размещения предприятий может быть сделан исходя из стремления снизить транспортные расходы. Правильное расположение складских помещений уменьшит затраты времени на доставку, что является немаловажным фактором, способным повлиять на получение заказов. Региональные отделения рассматриваются в качестве наилучшего места приобретения опыта для начинающих руководителей. Причем на той ступени организационной структуры это будет максимально полезно для них при минимальном риске для компании.

С точки зрения местных факторов использование территориальной организационной структуры приобретает некоторые дополнительные плюсы. Это вызывает создание новых рабочих мест для местного населения, не говоря уже об экономической выгоде, а именно снижении транспортных расходов, ренты, стоимости рабочей силы. Преимущества территориальной организации сбытовой деятельности заключаются в основном в экономии средств и высокой эффективности работы. Сбытовой персонал может уделять больше времени продаже товаров и сократить затраты на передвижение. Кроме того, будучи ближе к покупателям, он получает возможность изучить их потребности, рыночные предпочтения и выяснить, какая рыночная стратегия будет иметь наибольшие шансы на успех. В крупных диверсифицированных компаниях появляются дивизиональные структуры смешанного типа, сочетающие как продуктовый, так и территориальный принципы построения.

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в переходной экономике состоит в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит приближение предприятий — производителей продукции к потребительскому сектору, ускоряется процесс реализации продукции. Из производственной и организационной структуры многих крупных предприятий выделяются подразделения, имеющие полный производственный цикл. С одной стороны, создаются самостоятельные хозяйствующие

субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой - сохраняется целостность производственно-технологического комплекса, общая направленность и профиль его деятельности.

Не менее значимой тенденцией становится формирование независимых коммерческих организаций, которые используют имущество базового предприятия на основе арендных

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизованных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и компетентность	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев

отношений. С помощью периодической корректировки договоров аренды обеспечивается определенная координация деятельности вновь создаваемых организаций. Сохранение права собственности за базовым предприятием дает возможность сохранять и развивать производственную систему в целом. Ниже приводится сравнительная оценка достоинств и недостатков линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур, позволяющая с учетом особенностей конкретных условий определять возможности использования той или иной формы организационного построения.

Коллегиональные органы.

При использовании различных типов организационных структур важное место и значение приобретают коллегиальные формы работы. Это комитеты, целевые рабочие группы, комиссии, советы, коллегии. Разумеется, эти формы не представляют собой какого-либо обособленного типа структуры. Они могут быть постоянными или временными, иметь

неодинаковый статус, уровень предоставляемых полномочий и выполнять разные задачи в организации. Коллегиальные органы нередко наделяются полномочиями принимать определенные решения, осуществлять руководство (или передавать полномочия по осуществлению руководства). Известна практика образования таких органов для выполнения совещательных функций, т. е. представления руководителю любого уровня обоснованного мнения по тому или иному вопросу. Рассмотрим подробнее вопросы организации их деятельности и уровня полномочий.

1. Коллегиальный орган информационного характера. На сочетаниях этого органа осуществляются контакты между руководителями подразделений. Их общий руководитель информирует участников совещания о сложившейся ситуации, о принятых и намечаемых решениях. В результате могут быть уточнены методы реализации решений. Органы информационного характера бывают необходимы прежде всего на высших уровнях управления. Использование их на низших уровнях служит для улучшения взаимопонимания, в частности, между специалистами (или работниками функциональных подразделений) и линейными руководителями. Деятельность такого органа призвана привести к усилению связей и улучшению личных взаимоотношений.

2. Коллегиальный совещательный орган. Такой орган (комитет, экспертный совет и т. п.) может иметь задачу изучить какую-либо проблему и представить свое заключение о ней. Он не заменяет, а дополняет деятельность имеющихся в организации специалистов-экспертов. Следует при этом различать органы, занимающиеся исследованиями, и органы, которые пользуются проведенными исследованиями для составления своего заключения. Совещательный орган может осуществлять деятельность при помощи специалистов или экспертов, когда оказывается возможным объединить их знания по определенной сложной проблеме. Встречаются случаи, когда руководитель организации собирает некоторое число специалистов, работающих в совещательных и штабных службах, для коллегиальной работы. При этом рассматриваемый вопрос отличается сложностью и требует знаний различных специалистов, а орган может выполнять некоторую координирующую роль.

3. Коллегиальный орган, уполномоченный принимать решения. Такого рода орган может быть использован при отсутствии линейного руководителя для выполнения данной функции, а также для оказания помощи линейному руководителю и принятии особо важных решений. Например, существуют комитеты по принятию решений по вопросам общей политики организации. Такой орган возглавляется высшим руководителем организации, а входящие в него руководители важнейших подразделений и эксперты играют весьма активную роль.

4. Коллегиальный орган, осуществляющий контроль. Такое организационное звено выполняет по отношению к руководителям главным образом роль органа, дающего разрешение на принятие решений, соответствующих определенным требованиям. Он же осуществляет контроль за выполнением этих решений. Деятельность коллегиальных органов может охватывать различные направления деятельности организации: 1) решения, относящиеся к общей стратегии и политике; 2) акты управления и административные действия; 3) непосредственную исполнительскую деятельность, реализующую принимаемые решения.

Преимущества такой организационной формы связаны прежде всего с совместной работой группы людей. Особое взаимопонимание между людьми достигается в группах, члены которых характеризуются, как правило, одинаковым поведением и даже специфическими навыками (линейные и функциональные руководители, специалисты в области технологии, экономики, коммерческой деятельности и т. п.). При этом обеспечивается координация работы различных служб или работников аппарата управления. Существенно и то, что происходит столкновение различных точек зрения лиц, занимающихся обычно разными видами деятельности, а главное — имеющих неодинаковую подготовку и опыт. Во многих случаях это способствует возникновению новых идей. Кроме того, коллегиальные органы способствуют стабильности организации, поскольку дают

возможность определенному числу руководителей находиться в курсе проблем смежных служб, а также создают условия для подготовки молодых руководящих кадров.

Проектное и матричное управление.

Проектное управление — это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ. При этом необходимо предусмотреть механизмы разрешения межличностных, межгрупповых и межорганизационных конфликтов, связанных с организацией взаимодействия вертикальных и горизонтальных систем управления. Если в организации возникает необходимость разработать и осуществить проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специальных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность разных функциональных и линейных подразделений, то следует найти наиболее подходящую, эффективную организационную форму выполнения данной задачи. Можно рассмотреть три варианта организации работ.

Первый вариант — образовать целевую группу, координационный отдел или специальный комитет, поскольку действующая организационная структура, по общему признанию, не сможет справиться с новой комплексной задачей. Однако опыт показывает, что отдельно взятому новому органу не удастся решить задачу принятия общеорганизационных решений при отсутствии его взаимодействия со всеми функциональными и линейными структурами. Такой тип структуры управления с распределением власти и отсутствием индивидуальной ответственности не подходит для принятия решений по комплексным проблемам.

Второй вариант — наделить полномочиями и ответственностью за решение различных частей комплексной задачи руководителя одного из функциональных отделов, не снимая с него других обязанностей. Речь идет о выделении так называемого головного отдела. Однако здесь возникает проблема: для разрешения конфликтов и обеспечения координации работы требуется постоянное участие в руководстве проектом высшего звена управления. Такой подход, требующий постоянного вмешательства и в то же время ведущий к распылению ответственности, может быть разрушительным.

Третий вариант - назначить руководителя проекта, наделив его всей полнотой власти для решения проблем, связанных с разработкой и реализацией проекта. Основная идея состоит в передаче одному лицу - руководителю проекта полномочий и ответственности за планирование, оперативное управление, финансирование выполнения всех работ по проекту. Его работа состоит в том, чтобы обеспечить выполнение задачи (проекта) в установленное время с заданными техническими требованиями и затратами. Этот организационный механизм все шире используется в аэрокосмической, электронной, авиационной отраслях промышленности, в производстве вычислительной техники и др.

Проектные структуры.

Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят к работе по выполнению другого проекта. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все ресурсы, выделенные для данной цели.

Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и производства, характеру связей с линейными и

функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой. Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является **матричная структура**, при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Организация развивается одновременно в двух измерениях. Таковы, например, организации, основанные на сочетании осуществляемых функций с территориальной структурой либо ориентацией на определенный тип потребителей или вид выпускаемой продукции. При такой форме организации полномочия руководителя проекта могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чисто штабных полномочий.

В матричной организации руководители проектов отвечают в целом за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы поданному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям. Что касается руководителей функциональных подразделений, то они делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа. Функциональная экспертиза продукции проводится во всех подразделениях компании. Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, что имеет существенное значение, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При этом достигается определенная гибкость, которая, в сущности говоря, отсутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными подразделениями. Поскольку в матричной организации сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы по конкретному проекту трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить осуществление множества проектов. При организации подразделений по специализированным функциям много усилий затрачивается на установление и выяснение взаимоотношений между дифференцированными ролями. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с проектным управлением, последнее следует скорее характеризовать как механизм преодоления недостатков и дополнения указанной структуры, а не как ее замену.

Организационные конфликты и их разрешение. По очевидным причинам конфликт, связанный с проектным управлением, неотделим от организационных неувязок более общего характера, которые нередко возникают в линейно-функциональных организациях, поскольку проектная группа является подсистемой более крупной организации. Можно условно разделить организационные конфликты, связанные с проектным управлением, на две категории:

- 1) конфликты, связанные с организационными изменениями;
- 2) конфликты, связанные с концентрацией специалистов различных областей знаний в одной группе для осуществления деятельности, имеющей ограниченную продолжительность.

Введение проектного управления в линейно-функциональных организациях затрагивает иерархию полномочий и ответственности, организационные процедуры, специализацию подразделений, систему поощрения, единство руководства, объемы контроля, порядок распределения ресурсов и установление относительных приоритетов в организации. Производственные цели ориентируются на межфункциональные требования, нарушаются сложившиеся коллективы в подразделениях, кадровое обеспечение имеет тенденцию к дублированию. Функциональные руководители должны взаимодействовать в

условиях, когда основной упор делается на межфункциональный подход и взаимное согласование решений. От них требуется общее участие в планировании и организации деятельности своих подразделений, которые ранее они осуществляли каждый в отдельности.

Изменение характера взаимодействия подразделений создает реальные организационные проблемы как для проектных, так и для функциональных руководителей. Они сталкиваются с необходимостью постоянно поддерживать коммуникации и стимулировать работу специалистов по достижению конкретных результатов. Линии взаимодействия при проектном управлении охватывают специалистов одной области, специалистов различных областей, специалистов и руководителей, руководителей разных подразделений, специалистов «местных» и специалистов из сторонних организаций.

Руководитель проекта должен организовать согласованную работу различных специалистов, которые в данном случае сталкиваются с трудностями приспособления к новым рабочим взаимоотношениям в условиях динамичной проектной группы. Нередко возникают конфликты, связанные как с координацией работы участников проекта, так и с выявлением их личного вклада в общие результаты работы группы. С образованием проектных групп в организации происходит перераспределение полномочий и ответственности. Нередко складывается положение, когда руководитель проекта отвечает за важное направление работы организации, в то время как функциональный руководитель сохраняет ответственность только за обслуживающие функции. На исполнительскую деятельность усиливается давление от проектной группы, члены которой до этого могли быть лишь подчиненными в функциональных подразделениях.

Источником власти специалистов является скорее их компетентность, чем официальное положение. Это и предопределяет во многом мотивы их перехода в проектные группы. С другой стороны, ответственность за конкретные результаты, особенно на стадии опытно-конструкторской разработки проекта, требует ограничения самостоятельности проектных групп. Поданным исследований, высокая степень самостоятельности специалистов далеко не всегда связана с высокой производительностью. Для эффективной работы разным специалистам требуется неодинаковая степень самостоятельности. Вместе с тем очевидно, что большинство специалистов — руководителей проектов или участников проектных групп — подвержены определенному влиянию. Они не только связаны с выполнением задач, которые являются важными для организации, но и тесно взаимодействуют с ее высшим руководством. В таких условиях специалисты, оставшиеся в функциональных подразделениях, испытывают некоторую потерю своего влияния.

Введение проектного управления приводит к изменению контроля в организации. Функциональный руководитель принимает на себя ответственность за выполнение задач, которые ставит руководитель проекта. В результате осуществляется множественный контроль, поскольку функциональный руководитель получает задания от лица, находящегося с ним на одном уровне управленческой иерархии. То же лицо оценивает их выполнение (нередко решения руководителей проектов могут быть не в пользу тех или иных функциональных подразделений). Одновременно функциональный руководитель несет ответственность перед линейным управляющим за деятельность подразделения в целом.

В проектном управлении основной упор делается на контроле за выполнением конкретных целей. Оценка работы может осуществляться коллегиально, хотя это связано с известными трудностями. Руководитель проекта имеет определенные преимущества при распределении ресурсов в организации, особенно это относится к использованию кадров. Учитывая важность проекта, он стремится привлечь в проектную группу лучших специалистов. Это имеет двойное последствие: руководитель проекта, как правило, использует людей из конкретного функционального подразделения для определения задач и оценки деятельности данного подразделения, а ответственность функционального руководителя за работу подразделения уменьшается в связи с переходом его специалистов в проектную группу.

Хотя персонал функционального руководителя продолжает находиться и

административном подчинении руководителю этого подразделения, многие из специалистов в действительности работают исключительно в интересах руководителя проекта. Эти специалисты, возвращаясь в функциональное подразделение после окончания проекта, могут столкнуться с известными трудностями, отчуждаясь от интересов их подразделений. Возвращение к прежней работе может восприниматься специалистом как временное до его включения в новую проектную группу.

Распределение полномочий и ответственности между руководителями проектов и функциональными руководителями – весьма сложная проблема. Там, где руководитель проекта получает всю полноту власти для решения проблем, связанных с реализацией проекта, функциональное подразделение может стать скорее пассивным вспомогательным органом, чем динамичной силой в организации. В тех случаях, когда руководителю проекта помогают недостаточно квалифицированно, функциональное подразделение может стать органом, который постоянно мешает успеху проекта и, весь процесс принятия решений может быть затруднен из-за возникающих конфликтов. Другая крайность состоит в том, что руководитель проекта может иметь такую незначительную власть, которая не даст ему возможности выступать в роли координатора деятельности проектной группы.

Одновременная реализация нескольких проектов усложняет установление приоритетов работ в функциональных подразделениях, поскольку функциональный руководитель имеет, как правило, ограниченное влияние на установление таких приоритетов. Ситуация еще более усложняется в случаях, когда приоритеты не были заранее установлены для всех проектов. Руководители проектов могут оказывать давление на функциональных руководителей в соответствии с их представлением о срочности и важности своей работы.

Бюрократические системы.

Проводившаяся в начале 1990-х годов дискуссия о сущности и судьбах административно-командной системы, господствовавшей в бывшем СССР в течение ряда десятилетий и охватывавшей все уровни управления — от общегосударственного до отдельного предприятия, — стимулировала всесторонние исследования и критический анализ бюрократической организации управления. Этого настоятельно требует необходимость эффективного управления хозяйствующими субъектами в постприватизационный период, когда на основе ликвидации централизованной системы осуществляется реформирование организаций, их реструктуризация и переход к рыночным формам ведения хозяйства. Децентрализация, распределение прав и ответственности, эффективные и действенные организационные связи, координация и реализация решений, адаптация структур к рынку практически повсеместно все еще остаются неупорядоченными и нерешенными проблемами. Более того, невнимание к ним, отсутствие прогрессивных и адекватных рынку форм организации ведут к резкому снижению эффективности деятельности, углублению экономического кризиса.

В течение многих десятилетий в крупных компаниях и больших организациях различного типа широко распространились бюрократические системы управления. Вначале их применение было организационным, новшеством, поскольку внедрялась рациональная организация труда, управление и процесс принятия решений стали профессией. Они создавали порядок, основывались на использовании набора правил, которые позволяли различным специалистам всех звеньев организации координировать свою работу. Бюрократическая система использовала весь интеллектуальный потенциал организации.

Макс Вебер, положивший начало систематическому изучению бюрократии, установил, что она является одновременно и наиболее эффективной системой, и угрозой для основных элементов свободы. Обратив внимание на упорядоченность и потенциальную эффективность бюрократических систем, Вебер отмечал, что бюрократическая форма организации с точки зрения точности, постоянства, строгости и надежности работы превосходит все другие формы административной организации. В течение XX века большие бюрократические

организации создали системы, способные эффективно управлять потоками инвестиций, разделением труда и крупномасштабным индустриальным производством. Использование их организационного потенциала обуславливает развитие промышленности, связи и коммуникаций, взаимодействий всех видов, ориентации на потребителя. Были созданы организации, достаточные для того, чтобы обеспечивать лидерство в самых разных областях.

Тем не менее со временем роль и действенность бюрократической организации снижаются. В условиях революционных изменений в технике и технологии производства, расширения объема, разнообразия и неустойчивости потребительского рынка, роста неопределенности при увеличении масштабов инвестиций возможности использования бюрократических систем существенно сокращаются, возникают все новые трудности в обеспечении эффективного управления. Неслучайно во многих случаях с бюрократией связывались негативные последствия деятельности больших организаций (чрезмерная «канцелярщина», бесполезная деятельность, процедурные задержки, волокита, неэффективные организационные связи, разбухание штатов и т. п.). Особенно много нареканий вызывала доводившаяся до абсурда централизация в принятии решений по мелким вопросам, подавление инициативы и свободы творчества работников, многоступенчатая и бездумная соподчиненность, неоправданное командование некомпетентных руководителей, присвоение ими абсолютного «права на правоту».

С сарказмом писал о такой бюрократии известный английский ученый в области управления Сирил Н. Паркинсон - автор знаменитых «законов Паркинсона». «Поскольку всякая работа, и особенности бумажная, — отмечал он, - растяжима во времени, становится очевидно, что от ее объема никак (или почти никак) не зависит количество людей, привлекаемых к ее выполнению». Или такой постулат о двух основных силах бюрократии:

- 1) чиновник заинтересован в умножении подчиненных, но не соперников;
- 2) чиновники обеспечивают работой друг друга.

А вот рекомендуемая формула для определения штатов любого административного учреждения:

$$X = \frac{2 K^m + J}{n}$$

где X — число новых сотрудников, набираемых каждый год; K — число чиновников, которые ради повышения по службе набирают себе

подчиненных; J - интервал между поступлением на службу и уходом на пенсию; m - количество человеко-часов, потраченных на улаживание дел в учреждении; n - количество дееспособных подразделений.

«Повсюду можно встретить учреждения (административные, коммерческие и научные), - писал Паркинсон, - где высшее руководство изнемогает от безделья, начальники помельче проявляют активность лишь во взаимных интригах, а рядовые сотрудники тоскуют или сплетничают. Притязания - самые скромные. Достижения — вообще никаких». Эту болезнь он назвал административным параличом, или «некозавизмом». И утверждал при этом, что такой своего рода синдром осложненной неполноценности встречается гораздо чаще, чем может показаться, и распознать его намного легче, чем вылечить.

Среди ученых существует согласие по поводу шести характеристик бюрократии, описанных первоначально Максом Вебером: 1) иерархическая командная цепочка; 2) специализация должностных обязанностей; 3) единая политика в области прав и обязанностей; 4) стандартизованные операции на каждом участке работы; 5) карьера, основанная на профессиональной компетенции; 6) безличностные взаимоотношения. К данным характеристикам можно добавить то, что координация деятельности осуществляется на высших уровнях организации. Рассмотрим подробнее каждую из указанных характеристик.

Иерархическая командная цепочка.

Бюрократическая организация имеет структуру пирамиды с высшим руководителем в верхней точке, который распределяет весь объем работы организации и делегирует ответственность за каждую часть общей задачи своим заместителям. Последние, в свою очередь, делегируют ответственность на более низкие уровни управления по цепочке команд, которая доходит до каждого работника. В ряде крупных компаний в прошлом насчитывалось 10 и более уровней управления между управляющим высшего ранга и рабочим.

Внедрение цепочки команд явилось мощным фактором наведения порядка в больших подразделениях на предприятиях. Цепочка команд разрешала потенциальные конфликты, четко распределяя обязанности, полномочия и ответственность за возможное решение. Каждому руководителю и его заместителям в цепочке команд были предоставлены все полномочия для решения задач или осуществления отдельной функции, а также ответственность за ее исполнение. Это значительно упрощало задачу руководителя и давало уверенность в выполнении команды.

Недостатки добюрократической автократии.

Автократические организации без четкой цепочки команд исчерпали возможности развития при численности персонала около 100 человек. Многие предприниматели взяли на себя роль единоличного руководителя, который осуществляет контроль над растущей организацией как ремесленник с многочисленными помощниками. Вместо того, чтобы создать эффективную командную цепочку, он пытается быть сразу везде, принимая решения по всей организации, не решаясь передать это группе помощников.

Такие предприниматели могут объяснить подъемы и спады своей деятельности изменениями на рынке, но на самом деле они страдают от недостатков добюрократической формы автократии. Предприниматель может быть руководителем с неограниченными правами до того момента, когда он будет в состоянии управлять тем объемом деятельности, который может контролироваться одним вездесущим руководителем. Некоторые предприниматели, ограничившие себя ролью ремесленника, назначают своих заместителей, но, постоянно отменяя их приказы, лишаются доверия к командной цепочке, которую они образовали. На деле заместители лишаются предоставленных им полномочий.

Делегирование и предоставление полномочий.

Предприниматели, у которых дело пошло успешно, обычно внедряют структуру, работающую по принципу командной цепочки. Полномочия делегируются подчиненным, и тем самым усиливается интеллектуальный потенциал организации. Деятельность может расширяться, когда среднему звену руководителей даны ограниченные, но достаточные полномочия принимать необходимые решения и регулировать производственный процесс. Постбюрократические предприниматели успешно развивают деятельность, работая с децентрализованной командой и горизонтальной схемой управления, сменившей командную цепочку. Тем не менее новшества бюрократии, включая передачу некоторых прав распоряжения собственностью нижним звеньям **иерархии** управления, были источником роста производства и **соответственно** организаций в ранний период создания бюрократических систем.

Специализация должностных обязанностей.

Бюрократия стала эффективной благодаря специализации труда. На самом деле организационная структура бюрократии создана на основе деления всех задач на серии четко определенных должностных обязанностей или функций. Каждой функции придается ответственность за выполнение определенной задачи и предоставляется необходимый инструментарий управления. Руководитель издает и распределяет задания таким образом, что все его составляющие являются частями общей задачи организации:

специализированный инженерный персонал изучает причины падения эффективности на всех этапах производственного процесса, конструирует оборудование и моделирует процессы, которые обеспечивали бы рост производительности труда; определяются обязанности тех, кто занят реализацией продукции, финансистов, специалистов по труду и др. Специализация ведет к более эффективным путям выполнения каждой части общей задачи организации.

До внедрения специализации в бюрократические организации каждый ремесленник учился всему, что касалось его деятельности, и выполнял весь объем работы от начала и до конца. Ремесленное производство часто может быть плодотворным и иметь художественные достоинства, но в период промышленной революции оно стало тормозом механизации и развития масштабной экономики. По мере того как организации переходили от ремесленничества к разделению труда, жесткая иерархия бюрократии предусматривала все необходимое для преодоления ремесленных традиций, каждое новшество становилось частью действующих нормативов и процессов организации.

Единые нормы и правила.

Бюрократия управляется с помощью единых зафиксированных норм и правил, которые устанавливаются руководством организации независимо от того, является ли она коммерческой или некоммерческой. Эти нормы предусматривают права и обязанности работников и руководителей. Самые основные нормативы относятся к вопросу об определении прав, полномочий и ответственности. В бюрократической организации руководитель отвечает за деятельность всех подчиненных и имеет право отдавать им распоряжения, которым они должны беспрекословно подчиняться. Основная обязанность работника заключается не в том, чтобы делать то, что правильно или необходимо сделать, а в том, чтобы точно следовать указаниям непосредственного руководителя. Установленные нормативы бюрократии гарантируют оплату труда работникам до тех пор, пока они заняты на работе, а нередко и получение пенсии за выслугу лет. Фиксированные права и обязанности устанавливают определенные рамки процессов управления и в известной мере ограничивают возможное своеволие руководителя.

Стандартизованность процедур, определяющих каждый вид работы.

Единые нормы и процессы являются основой стандартизации действий, их последовательности и этапов. Они предварительно изучаются исполнителями, являются обязательными и предопределяют строгий порядок и подотчетность в организации.

Профессиональная карьера.

Бюрократическая организация создает условия для профессионального роста работников, продвижения на более высокие уровни командной цепочки. Повышение в должности дает одновременно и власть, и полномочия, и более высокий статус в организации. Повышение достигается путем совершенствования навыков в какой-то области деятельности и способности выполнять предусмотренный объем работ. Профессиональная карьера основывается на своеобразном контракте между работником и организацией: работник посвящает свою деятельность организации в обмен на гарантированную работу, нередко пожизненную, стабильную или повышенную оплату труда, пенсию и возможность повышения по служебной лестнице.

До бюрократии фаворитизм и семейственность разрушали эффективность организации. Бюрократия придерживается политики повышения сотрудников по службе на основе их квалификационного роста. Это позволяет организации нанимать, обучать и удерживать на работе высококвалифицированных специалистов. Стремление работников к повышению в должности и гарантированность профессиональной карьеры были важным элементом успеха бюрократической системы при условии сильной мотивации к долгосрочной лояльности организации. Однако возможности большей части работников не могут быть реализованы в

бюрократической системе, поскольку основной Показатель успеха — это продвижение по иерархической лестнице; по мере движения вверх пирамида власти сужается, и только некоторые сотрудники могут занять вышестоящие должности.

Безличностные отношения.

В бюрократической системе существуют взаимоотношения не человека с человеком, а роли с ролью. Организационная структура и должностные инструкции предписывают то, что ожидается от каждого индивидуума. Работник, исполняющий какие-то специфические обязанности, должен осуществлять их только рационально. Это, в сущности говоря, породило определенный автоматизм и безличностные отношения, противостоящие личным симпатиям, фаворитизму, проявлению чувств и эмоций.

Координация осуществляется сверху вниз. В бюрократической системе работники не приучаются к координированию работ на своем уровне. Руководитель делит весь объем работы между определенными исполнителями таким образом, чтобы в результате получить выход продукции, за которую он отвечает. Затем руководитель более высокого ранга осуществляет координацию работ между подразделениями, которым нет необходимости контактировать друг с другом в оперативном порядке. Связь осуществляется только с вышестоящим руководителем. Работники должны оставаться в рамках, определенных их должностной инструкцией и стандартными методами. Каждый сотрудник должен подчиняться только одному руководителю. Если это правило нарушается, руководитель теряет авторитет. Координирование работы сверху успешно работало в ранний период промышленной революции, когда возникла необходимость включить в производство огромное количество работников, не имеющих технической квалификации. В настоящее время строго бюрократические системы оказались малоэффективными или вовсе недееспособными.

Современное производство и его инфраструктура не нуждаются в бюрократических организациях. Нарастает потребность мобильных и интеллектуальных организациях, деятельность которых соответствует революционным изменениям в самом характере работ, происшедшим за последние десятилетия. Рассмотрим более детально каждое из указанных направлений.

Неквалифицированная работа	⇒	Интеллектуальная работа
Однообразные задания	⇒	Интеллектуальная работа
Индивидуальная работа	⇒	Коллективная работа
Нефункциональная работа	⇒	Проектная работа
Однопрофильность	⇒	Многопрофильность
Власть руководителей	⇒	Авторитет заказчика
Координирование сверху	⇒	Координирование на каждом из уровней

От неквалифицированной к интеллектуальной работе.

В современных условиях все большее число работ, технических и нетехнических, основывается на знаниях. На предприятиях уже нет необходимости в многочисленной неквалифицированной рабочей силе для сборочных линий; большая часть работ требует технических знаний и обученных работников. Более того, меньшее число рабочих занято непосредственно производством продукции. Основное количество сотрудников организации выполняют такую работу, как маркетинг, проектирование, техническое конструирование, технический и экономический анализ, бухгалтерский учет, управление. Это требует профессионального опыта и знаний. Аналогичная тенденция наблюдается и в сфере услуг, в коммерческих и других организациях. По оценкам, $\frac{1}{3}$ всех рабочих мест уже занята высокопродуктивными коллективами, представителей которых можно называть

интеллектуальными работниками.

Сама природа умственного труда, который включает сбор информации, творческий поиск, эксперименты и т. д., означает, что руководители не могут давать постоянные указания работникам, занятым такого рода деятельностью. Неотъемлемой частью умственного труда является развитие работника, и при определенных условиях дистанционный контроль со стороны руководителя мешает работать.

От шаблонных задач к новаторству и проявлению внимания.

Со времен ремесленничества задачей управления является организация людей на продуктивное выполнение однообразной и трудоемкой работы. При этом роль руководителя заключается как в том, чтобы ограничить использование интеллектуального потенциала работающих, так и в том, чтобы выявить таланты. В настоящее время однообразная, серийная работа, порожденная бюрократией, постепенно исчезает. Машины выполняют главным образом рутинную работу, остальная деятельность требует инициативы и гибкости. В результате работа лидера сводится к тому, чтобы выявлять способности людей и направлять их на выполнение общей задачи.

Какая останется работа, когда машины станут умнее? Что могут делать люди значительно лучше машин? Люди проявляют себя значительно лучше машин в изобретательстве, в видении новых возможностей и распознавании несовершенных систем. Способный работник сознает, что в действительности необходимо заказчику, и заставляет систему работать в этом направлении. В данную работу включается группа качества, которая ведет поиск реального источника проблем. Для введения инноваций необходим также интрапренер компании, который определяет направления использования ресурсов для получения доходов и создания дополнительных рабочих мест.

Другая черта - это внимание работников друг к другу. Руководители добиваются выполнения работы, если исполнители чувствуют, что проявляется внимание к ним и работе их группы. Нормы бюрократии не предполагают проявления заботы о работниках, а лишь их полное подчинение и преданность руководителю. Практически отсутствуют примеры нововведений, когда бы интрапренер не нарушал каких-то бюрократических норм. Бюрократия слишком автократична и ведома нормами, чтобы мотивировать интеллектуальную деятельность и руководить ею. Творчество и совместная работа требуют заинтересованного отношения, личной ответственности, гибкости в мышлении и действиях. На самом деле так называемые нормы бюрократии блокируют нововведения и проявление заботы о людях, противоречат самому смыслу современной деятельности.

Образование, инновации и внимание к людям.

Многие исследователи бюрократии подчеркивают, что в бюрократической организации не уделяется внимания подготовке работника к инновациям, работе в коллективе и проявлению внимания к другим. Многие годы корпорации использовали эффективные методы обучения творчеству и рационализаторскому мышлению, но это обучение было направлено на исправление ошибок в образовании. В современных условиях требуются приобретение опыта работы в коллективе, проявление инициативы и ответственности при совместной деятельности, способности к участию в самоуправлении.

От индивидуальной работы к коллективной.

Как показывает опыт, бюрократические системы, последовательно внедряя дисциплину командной цепочки, не обладают достаточным разнообразием средств и гибкостью для решения быстроменяющихся проблем. Между тем каждое действенное нововведение в управлении опирается на силу коллектива, на межфункциональные и межлинейные рабочие группы. Организации становятся более информированными, когда они находят возможности использовать разнообразные знания каждого человека в команде для общих целей.

От выполнения отдельных функций к работе над проектом.

С переходом работников от статичной работы к решению ряда проблем появляется необходимость использовать проектное управление. Каждый проект требует, как правило, создания междисциплинарных групп. Функции контроля переходят от бюрократической системы к проектным командам. Специализация может оставаться узким местом каждой сложной организации. Но так как все проблемы взаимосвязаны, все большее количество работ требует объединения знаний и опыта различных специалистов. Все меньше работ выполняется в рамках только одной специализации. В результате каждый работник должен быть как узким специалистом, так и обладать более широкими знаниями. Грубое вмешательство руководства в деятельность проектных команд неизбежно ведет к противоречиям, к излишним трудностям в решении поставленных задач. В интеллектуальной организации вовлеченность работников в проектные команды позволяет оперативно выявлять все проблемные узлы. При этом активно используется механизм обратной связи с потребителями.

От одной профессии к широкой специализации.

Присущие бюрократической системе узкая специализация и излишнее число работников делают эту систему дорогостоящей и негибкой. В типичной многопрофильной программе ответственность переходит к рабочим группам, работники переходят на следующую ступень должностной иерархии с ростом их квалификации. В этих условиях вновь возникающие задачи решаются не за счет увеличения числа работников, а на основе повышения их квалификации и взаимозаменяемости, усиления гибкости рабочей силы путем проведения многофункционального обучения.

От власти руководителей к власти потребителей.

Для того чтобы организация стала адаптивной, предпочтения потребителей должны оказывать существенное влияние на деятельность работников. Процесс передачи такой информации через руководителей очень медленный. К тому же они не всегда могут знать внутренние потребности фирмы и потребности рынка. Если внутренний потребитель не может быстро получить необходимое, система не сможет оперативно и гибко обслуживать внешних потребителей. Свобода выбора между альтернативными поставщиками дает пользователям внутренних услуг права, которыми пользуются и внешние потребители. При этом акценты внимания смещаются от власти своих руководителей к власти потребителей.

От координации сверху к коммуникациям на каждом уровне.

В бюрократической системе в обязанности работников не входит координация работы друг с другом на своем уровне. Когда координация является обязанностью руководителя, межфункциональные или горизонтальные связи на каждом уровне считаются либо бесполезной тратой времени, либо узурпацией власти руководителя. В постбюрократической организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне рабочих групп. Рабочие команды, включающие работников всех функциональных подразделений, имеют полномочия принимать решения по всем вопросам. Вместо того чтобы вести борьбу с бюрократией, команды работают сообща как интрапренеры широкого профиля. Они занимаются изучением рынка, определением стоимости каждого изделия, его характеристиками, внешним видом и методами работы. Реальность стала такой сложной и многогранной, что нет смысла делить организацию на цепочки, по которым будут передаваться команды для решения каждой возникающей проблемы. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном коммуникационном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. В современной организации информация передается напрямую без посредников. Отношения отчужденности, формаль-

ности и неравенства сменяются отношениями открытости, честности и относительного равенства. Эти новые реалии призваны полностью изменить представления о методах и моделях функционирования организации.

Глава 4. Современные формы организаций.

Корпоративные организации.

Формирование и усиление корпоративных структур — одна из важнейших тенденций развития экономики. Именно крупные структуры составляют своего рода каркас индустриально развитых стран и мирового хозяйства в целом, повышают уровень макроэкономического регулирования производства, стабильность экономического сотрудничества (в том числе международного), выступают в качестве партнеров государства в выработке и реализации стратегической линии в процессе модернизации экономики. Промышленные группы являются эффективной формой консолидации материальных ресурсов и производственного капитала разных компаний.

В практике стран с развитой рыночной экономикой корпорация является наиболее распространенной формой организации управления крупным производством. **Корпорация (акционерное общество) — это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий участников и образующая самостоятельное юридическое лицо.** Корпоративное законодательство устанавливает за корпорацией право выступать в качестве юридического лица Независимо от ее владельцев. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т. д., причем отдельные акционеры не несут ответственности за ее действия.

Такое юридически независимое существование корпорации крайне необходимо для того, чтобы компания могла нормально функционировать при наличии огромного числа индивидуальных акционеров.

Современная корпорация — это, как правило, материнская компания с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности. Поэтому принципиальное значение имеют формы и методы управления корпорацией.

Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями, и главным образом используя право своего голоса. Акции корпорации обычно являются голосующими, т. е. предоставляют их обладателю определенное число голосов в корпорации. Как правило, акционеры избирают совет представителей (совет директоров, правление), который, в свою очередь, контролирует деятельность руководства. Совет обычно правомочен не только нанимать и увольнять управляющих, но и пересматривать и даже отменять их решения. По корпоративному законодательству правление обязано представлять интересы избирающих его пайщиков, но не администрации. Одной из важнейших особенностей большинства корпораций является то, что их акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке.

Корпорации способствуют решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики. Первая проблема заключается в привлечении капитала для осуществления крупных проектов. В странах с развитой рыночной экономикой корпорация сама способна изыскать необходимые средства, привлекая сбережения тысяч и даже миллионов индивидуальных инвесторов. Участие в корпорации имеет ряд выгод: во-первых, четко определяется доля собственности, которую впоследствии можно продать, и, во-вторых, акционеры несут лишь ограниченную ответственность по обязательствам корпорации.

Вторая проблема заключается в диверсификации риска, т. е. его распределении. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестор

предпочитает поделить свои сбережения на части, вложив их в большое число компаний, и таким образом снизить степень риска. Существование корпораций, акции которых свободно покупаются и продаются, создает благоприятные условия для диверсификации риска.

В современных условиях определяющей тенденцией в управлении корпорациями становится применение как традиционных, линейно-функциональных и других структур, так и современных форм, использующих новейшие технические средства и предусматривающих переход от централизованного руководства к децентрализованным системам управления. Основные черты этого процесса: организация в компаниях отделений по видам выпускаемой продукции, назначение высших управляющих по координации производственно-хозяйственной деятельности нескольких отделений или компаний, подчинение функциональных органов высшему корпоративному руководству. Децентрализация структуры управления корпорациями основана на отделении общекорпорационного уровня от производственно-хозяйственного. В этом случае аппарат управления отделениями наделяется достаточно широкими полномочиями, на него возлагается ответственность за результаты производственно-хозяйственной деятельности, конкурентоспособность продукции компании. Для высшего руководства создаются возможности заниматься долгосрочным прогнозированием, развитием внешних контактов, организацией деятельности совета директоров.

В рамках корпорации права и ответственность разделяются между разными органами, управляющими маркетингом, техническими разработками, снабжением, производством и сбытом. Такой подход возможен, в частности, для компаний со стабильным выпуском ограниченного числа однородных продуктов, где экономия от масштаба производства настолько велика, что целесообразно сконцентрировать производство в одном подразделении (например, добыча нефти, металлургическое производство). Другим примером может служить ситуация, когда рынок отличается высокой степенью концентрации потребления. В этих условиях становится целесообразным объединить всю сбытовую деятельность (например, аэрокосмическая промышленность).

Развитие диверсификации производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств, борьба за рынки сбыта продукции во многих случаях исключают использование чисто функциональных форм управления. С ростом размеров монополистических корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессах управления возникают конфликты из-за приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций. Отход от строго функциональных схем управления корпорациями в пользу структур, организованных по отделениям, отчетливо прослеживается с повышением уровня диверсификации производства. Причем с переходом к выпуску более разнородной продукции функциональная структура заменяется организацией управления по автономным децентрализованным отделениям, которые образуются по признаку выпускаемой продукции.

Укрепление первичных производственно-хозяйственных звеньев, установление пределов децентрализации в корпорациях во многом объясняются необходимостью сокращения издержек производства и накладных расходов. Усилению влияния высшего звена руководства способствует ужесточение финансового контроля и тесная увязка организационной структуры управления с процессом общекорпорационного планирования производственно-хозяйственной деятельности. Главная черта происходящих изменений в организации высшего звена управления — освобождение его от выполнения значительного числа функций оперативного руководства, которые могут быть организационно отделены от задач стратегического, перспективного характера. Уменьшается число подразделений, находящихся в прямом подчинении главного руководителя и не связанных непосредственно с решаемыми им общими задачами. Эти подразделения переходят в подчинение руководителей групп, отделений или отдельных членов высшего руководства.

Должности высшего управленческого персонала корпорации дифференцируются следующим образом: президент или председатель, вице-президенты, председатель исполнительного комитета и др. Все чаще в структуру управления корпорациями вводится должность советника президента или генерального управляющего, независимого эксперта, рассматривающего деятельность компании в широком стратегическом плане и дающего объективные оценки и рекомендации, которые оказывают существенное влияние на принятие решений. Одной из разновидностей такой независимой экспертизы служит введение в совет директоров компаний ученых, специализирующихся на вопросах экономики, рыночных отношений, финансов, капиталовложений, управления.

В ряде крупных промышленных компаний, связанных преимущественно с перспективными направлениями технического прогресса, в последние годы практикуется создание при высшем руководстве специальных штабных групп, разрабатывающих новые технические идеи и стимулирующих их реализацию в сжатые сроки. В организации и направлениях деятельности функциональных штабных служб произошли значительные изменения. Эти изменения связаны с развитием специализации одних функциональных служб на оказании услуг различным подразделениям корпорации, а других — на планировании и контроле. В структуре управления компанией появляются и органы, занимающиеся проблемами внешней среды, отношениями с потребителем и т. д.

Рост выпуска продукции, диверсификация производства, усложнение рыночных отношений, большая территориальная разобщенность предприятий корпорации приводят к децентрализации практически всех основных корпорационных штабных служб. Уменьшается число функциональных подразделений на уровне корпорации, и вместе с тем в отделениях организуются штабные органы по руководству производством, сбытом, исследовательскими и проектно-конструкторскими работами, материально-техническим снабжением, транспортировкой сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции. Одна из примечательных тенденций - появление функций организационного развития корпорации. Их содержанием является перспективное планирование организационной структуры управления, проектирование степени централизации и децентрализации.

В практике управления корпорациями важные последствия имеет процесс создания суперотделений. Этот процесс протекает двояким образом: в одних случаях объединяются два или несколько отделений и на их основе создается крупное самостоятельное подразделение корпорации, в других - штабной орган, образованный из сотрудников в аппарате высшего звена управления, непосредственно руководит производственно-хозяйственной деятельностью ряда отделений. Образование крупных производственно-хозяйственных групп (суперотделений) часто связано с тем, что разработка и освоение новых видов изделий, эффективное обслуживание определенных потребителей продукции требуют использования технического, производственного и управленческого потенциала нескольких отделений. Основная деятельность штабного органа такой группы состоит в финансовом контроле, долгосрочном планировании производства и сбыта продукции, организации и стимулировании научных исследований и технических разработок. Важным элементом всех новых форм организации являются информационные системы управления, работающие на базе ЭВМ.

Экономика индустриально развитых стран опирается на деятельность мощных корпораций, а мировой рынок — это рынок транснациональных корпораций, разделенный между ними. Организационная структура российской промышленности довольно близка к корпоративной. Многие смежные предприятия создавались и функционировали в составе определенной технологической цепочки и рационально организованных хозяйственных связей. В советский период именно отраслевая система управления была тормозом для процесса межотраслевой интеграции и образования многоотраслевых объединений типа корпорации. В настоящее время с ликвидацией ведомственных барьеров межотраслевые формы организации производства должны получить необходимое развитие.

Перестройка организационной структуры российской экономики на базе крупных межотраслевых корпораций стала настоящей практической задачей. Для многих

современных предприятий образование корпораций является условием выживания: сохранения кадров, научных подразделений, социальной инфраструктуры, получения заказов, обеспечения материально-технического снабжения и сбыта готовой продукции. Для экономики в целом такое направление организационного развития стало предпосылкой подъема и прогресса.

Холдинг (холдинговая, или держательская, компания) представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка. По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и смешанные, или оперативные. **Чистые холдинги** ограничивают свою деятельность исключительно контрольно-управленческими функциями по отношению к дочерним обществам, а *смешанные*, помимо названных, могут выполнять и разнообразные функции, связанные с предпринимательством в промышленной, торговой, транспортной и других сферах.

В настоящее время существуют как минимум три типа холдинговых структур: 1) интегрированные промышленные компании; 2) конгломераты; 3) банковские холдинги. Их особенностью является то, что в них участвует государственный капитал. В отраслях, являющихся естественными монополистами, такой контроль себя оправдывает. Государство практически во всех индустриально развитых странах регулирует либо назначает тарифы на электроэнергию. Кроме того, оно принимает решения о национализации или приватизации, разукрупнении или слиянии естественных монополий. Поэтому акционерный контроль над этими отраслями объективно обусловлен. Однако методы государственного регулирования таких институтов рынка, как естественные монополии, не следует распространять на отрасли, которые должны развиваться по рыночным законам.

Холдинг может быть создан либо в результате вычленения определенной организационной структуры с последующей передачей ей контрольных пакетов акций уже существующих фирм, либо путем образования самим холдингом новых акционерных обществ при условии сохранения за ним контрольных пакетов акций этих обществ. В современных условиях крупные компании (в основном конгломератного типа) могут создавать и так называемые промежуточные холдинги - отдельные общества или подразделения в структуре компании, выполняющие строго определенные задачи (например, патентный и лицензионный холдинг, холдинг по оказанию услуг, инвестиционный холдинг и т. д.). Цель создания промежуточных холдингов, или субхолдингов, состоит в сосредоточении всех видов ресурсов, интеллектуального потенциала на конкретные участки работ, что позволяет с максимальным эффектом **использовать** выделенные группы факторов в интересах компании. Данная тенденция особенно характерна для современных наукоемких производств.

Функционирование холдинговых систем на рынке имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми компаниями: возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя, экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах, использование преимуществ диверсификации производства, единая налоговая и кредитно-финансовая политика, возможность варьирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинговой системы. Кроме того, каждое предприятие, войдя в холдинговую систему и получив акции холдинга в обмен на переданную ему долю своих акций, становится экономически заинтересованным в эффективной деятельности всех субъектов холдинга.

Холдинговые компании могут объединять под своим контролем, с одной стороны, промышленные и торговые предприятия, финансовые институты, а с другой стороны, функции холдинговой компании с помощью финансово-кредитных рычагов могут осуществлять крупные банки и иные финансовые институты, контролирующие производственные и коммерческие подразделения, инвестиционные фонды, страховые компании. Появляется тенденция к формированию так называемых холдингов-рантье,

которые, управляя пакетами акций промышленных предприятий, не занимаются производственными вопросами, а специализируются на организации залоговых аукционов. Эти компании прилагают усилия для захвата контрольного пакета, а потом значительная доля этого пакета распродается на залоговых аукционах по заниженным ценам. Такие холдинги создаются не без участия государственного капитала, но в то же время не всегда приносят государственному бюджету реальную пользу.

Холдинг может контролировать значительное число компаний, различных по сфере деятельности и отраслевой принадлежности, суммарный капитал которых значительно превышает активы материнской компании. Высшим органом управления холдинговой компании является общее собрание акционеров, а ее исполнительным органом — правление. Как правило, правление, состоящее из директоров дочерних обществ, направляет политику и контролирует деятельность холдинговой системы в целом в соответствии с теми пакетами акций, которыми оно владеет. Советы директоров дочерних предприятий назначаются руководством холдинга и действуют в качестве их доверенных лиц. В ведении головной компании холдинга находятся вопросы выработки стратегии, формулировка целей развития, осуществление координационных и коммуникационных связей между субъектами холдинговой системы, единое финансовое руководство в целях оптимального распределения и использования ресурсов и привлечения капитала, подбор и утверждение высшего управленческого персонала, аудиторская деятельность, управление всеми видами ресурсов. Тактические вопросы деятельности компании находятся в ведении ее дочерних обществ, имеющих самостоятельность в принятии решений, касающихся их оперативной деятельности на рынке.

Холдинговые компании осуществляют общее стратегическое руководство, вырабатывают рекомендации, распоряжения и директивы, используют своих представителей, участвующих в наблюдательных советах дочерних обществ, для реализации своей стратегической линии, обладают правом вето, используют разнообразные экономические и финансово-кредитные рычаги воздействия на дочерние фирмы. К преимуществам холдинга относятся: 1) холдинг является более простым с юридической точки зрения и менее дорогостоящим способом обретения контроля над другой фирмой, чем слияние, поглощение или покупка активов другой фирмы; 2) при создании холдинга материнская компания учитывает добровольность и мнение дочернего общества; 3) создание дочерних обществ, контролируемых холдингом, позволяет корпорации получить юридические основания для проникновения на рынки стран, где деятельность корпоративных структур ограничена.

Функционирование холдинговых компаний может принести максимальную отдачу для экономики в следующих случаях:

- в отраслях промышленности с высокой концентрацией производства (например, в черной и цветной металлургии);
- в отраслях, являющихся естественными монополиями (газовая промышленность, энергетика);
- в отраслях, где происходит конгломератная интеграция предприятий, объединенных общей технологической цепочкой (например, нефтедобыча и нефтепереработка);
- в случае, когда происходит неконтролируемая скупка контрольных пакетов акций предприятий криминальными коммерческими структурами (здесь необходима передача контрольных пакетов акций государственным холдинговым компаниям).

Дифференцированный подход со стороны государства к образованию и поддержке холдинговых компаний позволяет повысить эффективность подобных структур. Холдинговая компания должна быть зарегистрирована в законодательном порядке. С момента регистрации она приобретает все права юридического лица. Холдинги могут от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права. Доходы холдинговых компаний формируются за счет дивидендов по акциям и процентов по иным ценным бумагам, находящимся в их портфеле, а также за счет предпринимательской

деятельности (для смешанных холдингов) и той части прибыли дочерних обществ, которая перечисляется на счет холдинговой компании.

В современных условиях получил значительное распространение такой метод, как взаимное холдинговое владение акциями, практикуемое между различными компаниями одной страны или разных стран. Интернационализация деятельности холдингов проявляется также в том, что большинство крупных компаний стремятся открывать филиалы, представительства, дочерние общества в различных странах и регионах. При этом региональные подразделения управляются соответствующими региональными субхолдингами (чистыми или оперативными), подконтрольными головной компании холдинга. Как свидетельствует мировой опыт, холдинговые компании столь активно развиваются, что можно говорить о формировании сети холдингов, контролирующих крупнейшие корпорации. Характерно, что вопрос о месте размещения субхолдингов решается головной холдинговой компанией на основе учета комплекса факторов, где помимо чисто практических задач производственного и коммерческого характера немалое место занимает сравнительная характеристика уровней налогообложения в различных странах.

Холдинговая компания называется диверсифицированной, если ее дочерние общества не имеют между собой функциональных и технологических связей и относятся к разнообразным отраслям экономики. Такая холдинговая компания осуществляет исключительно финансовое управление деятельностью дочерних обществ, а все оперативные вопросы решаются управленческим персоналом каждого дочернего общества самостоятельно.

По формам собственности холдинги могут подразделяться на государственные, частные и смешанные государственно-частные структуры. Государственные холдинги обеспечивают выполнение разнообразных задач, ставящихся государством перед хозяйствующими субъектами, входящими в холдинг, в соответствии с национальными интересами (содействие реорганизации отраслей промышленности, модернизации производства, инновационной деятельности, завоеванию рынков сбыта и т. д.). Государственные холдинги осуществляют свою деятельность в различных отраслях через субхолдинги, управляющие акционерными компаниями отдельных отраслей. В современных условиях на передний план выдвигаются частные холдинговые компании или смешанные частно-государственные структуры.

Консорциум представляет собой одну из форм объединения, создаваемых на основе соглашения между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государствами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Благодаря этому происходит сращивание банковского и промышленного капитала, однако партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая касается целей консорциума. Консорциумы организуются для усиления конкурентных позиций его участников.

Консорциумы обычно создаются в форме товариществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ и др. Они могут быть временными и постоянными. Временные консорциумы образуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов на сравнительно небольшие суммы, а также для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы, как правило, осуществляют операции по размещению займов определенной страны или группы стран, с ценными бумагами отдельных акционерных обществ, используемыми для реализации финансовых, коммерческих и инвестиционных проектов значительного масштаба.

Консорциум, как правило, возглавляется крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения — консортов, разрабатывают условия займа или организации акционерного общества, занимаются юридическим оформлением документации, введением займов в биржевую котировку, размещают акции и облигации

среди покупателей. Ведущая монополия имеет обширную сеть различных филиалов и агентств, обеспечивающих реализацию выпускаемых консорциумом ценных бумаг. Члены консорциума резервируют за собой право на получение комиссионного вознаграждения, размеры которого определяются долей их участия в размещении займа, объеме эмиссии акций или общей стоимости реализуемых консорциумом акций и других ценных бумаг.

В конце XIX - начале XX века консорциумы в основном представляли собой соглашения между банками для осуществления финансовых операций на национальном и международном рынках.

В середине XX века консорциумы широко распространяются в сфере промышленности и служат целям реализации крупных промышленных, научно-технических, строительных и других проектов. Так, консорциумы создавались крупнейшими объединениями промышленников для строительства атомных электростанций. Участниками консорциума могут быть частные и государственные структуры. На современном этапе развития научно-технического прогресса консорциумы практикуются в отраслях, связанных с новыми технологиями, на стыке различных сфер деятельности и отраслей. Характерной особенностью современных консорциумов является совместное проведение научно-исследовательских работ.

Управление консорциумом организуется таким образом, что из числа его членов выбирается лидер, который координирует их совместную деятельность. Лидер представляет интересы консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность же по договорным обязательствам несут члены консорциума в размере их доли в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты ответственности, например долевая, солидарная. Каждый член консорциума обеспечивает финансирование определенной доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своих обязательств.

Существенной стороной деятельности консорциумов становится их интернационализация. В частности, целью консорциума может быть сотрудничество банковских монополий разных стран в вопросах финансирования развития мировой торговли и межотраслевого движения капиталов. Основная его функция — размещение займов для финансирования капитальных проектов в любой стране мира. Такой консорциум также предоставляет кредиты средним и крупным экспортерам, привлекает срочные вклады во всех валютах. Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство. Появились и консорциумы нового типа, в которых в качестве участников выступают целые государства, например ИНТЕЛСАТ — Международный консорциум спутниковой связи.

Конгломерат представляет собой организационную форму объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальных или вертикальных связей. Конгломератные слияния подразделяются на три типа: 1) функциональные; 2) рыночно ориентированные; 3) чисто конгломератные.

Как правило, конгломераты представляют собой образования, ориентированные на развитие и максимизацию прибыли независимо от сфер их деятельности. Как новейшая форма монополистических объединений, они возникли в 1960-х годах и получили распространение в виде интеграции предприятий различных отраслей, не имеющих производственной общности. В настоящее время распространены конгломераты, объединяющие под единым финансовым контролем со стороны холдинговой компании сеть разнородных предприятий. Эти предприятия не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности холдинга. Поэтому профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или отсутствует вовсе.

Основными способами образования конгломератов являются слияние и поглощение

фирм различной производственной и коммерческой ориентации. *Слияние* в данном случае означает объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. Возможны три метода слияний:

1) компания А покупает активы компании Б с оплатой наличными или ценными бумагами, выпущенными компанией-покупателем;

2) компания А может купить контрольный пакет акций компании Б, став при этом холдингом для компании Б, которая продолжает функционировать как самостоятельная единица;

3) акции компании А могут быть выпущены специально для собственников компании Б, в результате чего компания А приобретает активы и пассивы компании Б, а компания Б теряет право на существование.

Слияние отличается от объединения, при котором новая компания образуется на основе нескольких прежних фирм, полностью утрачивающих свою самостоятельность. Новая компания, образовавшаяся на основе объединения, берет под свой контроль и управление все активы и обязательства компаний — участников объединения, после чего последние распускаются. Например, если компания А объединяется с компаниями Б, В и Г, то в результате на рынке может появиться новая компания Д, а все остальные распускаются. Несмотря на некоторые различия между слияниями и объединениями, экономические последствия этих процессов одни и те же - создание условий для объединения деятельности под общим централизованным контролем.

Конгломераты как новейшая форма монополистических объединений появились в период усиления общеэкономических тенденций к диверсификации производства, роста концентрации и централизации капитала крупнейших фирм, ищущего своего применения на рынке, на гребне бурного развития научно-технической революции, в условиях динамичных изменений конъюнктуры рынка, спроса и предложения. Конгломераты, сфера деятельности которых распространяется на фирмы различных, не связанных друг с другом ни функционально, ни технологически отраслей, не тождественны, тем не менее, диверсифицированным концернам, поскольку обладают рядом специфических особенностей в организации управления.

Конгломератам свойственна значительная децентрализация управления. Отделения конгломератов пользуются существенно большей свободой и автономией в определении всех аспектов своей деятельности, чем аналогичные структурные подразделения традиционных диверсифицированных концернов. В условиях децентрализации в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании. Специфика деятельности конгломерата на рынке вызывает необходимость формирования в его структуре особого финансового ядра, куда помимо холдинговой компании входят крупные финансовые инвестиционные компании. Подобные структуры конгломератов придают им большую устойчивость в конкурентной борьбе и уменьшают риск убытков от конъюнктурных, структурных и циклических колебаний.

Главной сферой интересов конгломератных слияний становятся молодые, передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, сверхсложной техники. При конгломератных слияниях происходит **поглощение** перспективных фирм, которые обменивают свои акции на акции конгломерата на выгодных для себя условиях. Кроме того, стимулируется обмен акций конгломерата на акции поглощаемых фирм путем предоставления кредитов на эти цели, частичного освобождения от налогов на сумму задолженности по процентам за кредит.

Тактика покупки конгломератом различных фирм в кредит, будучи довольно успешной в периоды экономического подъема, оказывается малоперспективной во время спада

производства, с наступлением кризиса, а превышение стоимости акций купленных фирм над их рыночной стоимостью усиливает вероятность обесценения акций конгломератов и их биржевого краха. В этом главная слабость монополистических объединений конгломератного типа. Создание конгломератов в странах с развитой рыночной экономикой происходит неравномерно, волны конгломератных слияний сменяют периоды спада их активности. Характерно, в частности, то, что, в отличие от США, где конгломераты поглощают крупные фирмы, в Европе поглощаются мелкие и средние компании, семейные фирмы, небольшие акционерные общества смежных отраслей.

В течение последних десятилетий весьма распространенной формой объединения ряда предприятий одной отрасли является картель. **При образовании картеля его участники не утрачивают производственной и коммерческой самостоятельности; между ними заключается соглашение по ряду вопросов: цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т. д.** Наиболее часто картельное соглашение предусматривает взаимные обязательства сторон по условиям сбыта продукции.

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам, не ниже предусмотренных соглашением; о производстве и сбыте продукции по строго определенным нормам — квотам каждого участника в общем объеме производства или сбыта конкретного вида продукции; о разграничении рынков сбыта. Нарушение соглашения в виде превышения квоты или вторжения на чужие рынки сбыта влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу. Картельные соглашения содержат также пункты об условиях найма рабочей силы. На более поздних стадиях развития картельные соглашения стали предусматривать патентные соглашения, договоры о взаимном обмене научно-технической информацией, ноу-хау и др.

Картели возникли в результате концентрации производства и централизации капитала в конце XIX века. Картелированию промышленности способствовали протекционистская политика правительств, ведущая к ограничению иностранной конкуренции, и стремление бизнесменов к объединению усилий с целью захвата внешних рынков. В экономической литературе по формам собственности различают частные и государственные картели. Деятельность государственных картелей строится на основе инструкций и правил, вырабатываемых правительством с учетом интересов промышленников картелированной отрасли. Частные картели основываются на соглашениях между частными собственниками, могут по своему усмотрению учитывать или не учитывать требования государственных органов власти в зависимости от типа заключенного соглашения, места и времени основания картеля особенностей национального законодательства и т. д. Большинство картелей относится к соглашениям международного типа. Причем только некоторые международные картели были созданы как частные монополии, в основном это соглашения между национальными правительствами.

Современная форма картеля предполагает максимизацию прибыли его участников на основе такого распределения квот производства, при котором минимизируются затраты. Как правило, участники картеля имеют различный технико-экономический уровень производства, что, в конечном счете, ведет к закрытию наименее эффективных производств. Традиционно частные картели могут осуществлять дотирование недостаточно эффективных производств. Существенным признаком картелей является наличие системы принуждения, включающей выявление нарушений и санкции к нарушителям. Легче всего нарушения выявляются на открытых аукционах, где к нарушителям сразу же могут быть применены соответствующие санкции. Закрытые же аукционы усложняют данную процедуру, что связано с необходимостью получения открытой информации по изменениям квот соответствующих участников картеля и цен на их продукцию.

Обычно фирмы с низким уровнем издержек обладают более выгодными рыночными перспективами вне картельного соглашения. Если они будут определять картельную цену, то она может оказаться ниже, чем монопольная цена фирм той же отрасли. На картельную цену могут оказывать влияние и мелкие фирмы. Фирма, которая слишком мала, чтобы к ней

применялось картельное соглашение, может продавать продукцию со скидкой по отношению к цене, устанавливаемой картелем. Такая малая фирма, став членом картеля, склонна поддерживать картельную цену на высоком уровне с тем, чтобы затем иметь возможность делать по отношению к ней скидку. Появление достаточно большой массы таких малых фирм ведет либо к необходимости применения к ним дисциплинарного воздействия со стороны крупных компаний — субъектов соглашения, либо, в конечном счете, разрушает само картельное соглашение.

Государственные картели во многом отличаются от частных. Немало случаев, когда государственные картели осуществляли квотирование в интересах малых и высокзатратных фирм, в противоположность практике преуспевающих частных картелей. Как правило, эффективные картели приводят к расширению емкости рынка по ряду причин. Перспективы получения сверхприбылей привлекают дополнительных субъектов рынка. Высокие цены позволяют извлекать дополнительные доходы постоянно, в отличие от того, что происходило бы в условиях совершенной конкуренции. Фирмы, действующие на данном рынке, часто вводят резервы производственных мощностей, если это способствует увеличению продаж, так как при ценах, значительно превышающих предельные затраты, дополнительные продажи компенсируют возросшие расходы фирмы. Равновесие картельных цен достигается в том случае, когда введение дополнительных производственных мощностей повышает стоимость продукции до такой степени, при которой начинается снижение прибыли до нормального уровня, и, следовательно, расширение производства более не является привлекательным для производителя. Проблема ввода резервных производственных мощностей существует также и для частных картелей.

Во многих странах допускается создание картелей определенных видов в соответствии с общественными интересами. Большинство индустриально развитых стран оказывает содействие экспортным картелям, которые способствуют защите национальных интересов на международных рынках. Национальный доход этих стран, таким образом, может увеличиваться в результате укрепления позиций таких картелей за рубежом. Однако если большинство стран будет проводить подобную стратегию, то это, в конечном счете, может привести к общим для всех стран потерям. Создание государственных картелей практически всегда сопутствует установлению импортных квот. Лицензии на импорт распределяются правительством на основе ограничений на торговлю. В настоящее время главными целями установления импортных квот являются протекционизм и распределение дефицитной иностранной валюты.

Ряд стран использует картели в качестве помощи отраслям, переживающим спад. Предприятия таких отраслей могут на один год или даже менее короткий срок создавать картели при одобрении со стороны соответствующего государственного органа. Такой временный картель может стать одним из наименее дорогостоящих способов помощи отраслям, серьезно пострадавшим в результате общего спада в экономике. Считается, что разорение плохо работающих фирм во время подъема и экономического процветания, способствующее переливу капитала из менее эффективных к более эффективным производителям, не имеет ничего общего с финансовыми трудностями отдельных производств в период депрессии, поэтому «депрессивный» картель выполняет положительную роль в экономике.

Синдикат — организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли. Предприятия, входящие в синдикат, сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но при этом утрачивают коммерческую самостоятельность. Сбыт продукции всеми участниками синдиката осуществляется через единый орган — сбытовую контору. Этим достигается продажа всей однородной продукции по монопольно высоким ценам. Сбытовая контора принимает продукцию предприятий по ценам, заранее установленным синдикатом.

В функции сбытовой конторы может входить также концентрация всех заказов с

последующим распределением их между участниками соглашения в строгом соответствии с установленными квотами. Кроме того, синдикат может осуществлять закупки сырья для его участников по монопольно низким ценам. Таким образом, концентрация торговых операций позволяет участникам синдиката получать непосредственную выгоду от закупки сырья по заниженным ценам и продажи продукции по завышенным, а также диктовать цены на рынке, проводить товарный демпинг и др.

Синдикаты обычно создаются в форме акционерных обществ. Наряду с отдельными предприятиями участниками синдиката могут быть отдельные тресты и концерны. Последние стали играть доминирующую роль в синдикатах на поздних стадиях их развития, что было вызвано необходимостью усиления контроля над мелкими и средними предприятиями на внутреннем рынке, а также осуществления экспансии на внешний рынок. Синдикаты вступают в конкурентную борьбу с фирмами, производящими аналогичную продукцию, с предприятиями-аутсайдерами. Взаимоотношения участников соглашения также носят конкурентный характер, проявляющийся, в частности, в борьбе за заказы и квоты, что, в конечном счете, ведет к ослаблению синдиката и нередко к его распаду.

Наибольшее распространение синдикаты получили в России, Германии, Франции в начале XX века. Одним из первых монополистических объединений в России был синдикат сахарозаводчиков, образованный в 1887 г. В период 1900—1903 гг. возник ряд крупнейших синдикатов в тяжелой промышленности. В СССР в период НЭПа синдикат рассматривался как добровольный союз государственных промышленных трестов, основанный на соглашении между ними. В современных условиях синдикат как форма монополистического объединения одноотраслевого профиля утрачивает свое значение, уступая место более сложным и гибким формам — конгломератам, корпорациям, концернам.

Трестом принято считать объединение собственности и управления предприятий одной или нескольких отраслей, полностью утрачивающих производственную и коммерческую самостоятельность. Тресты обычно создаются в форме акционерных компаний. Предприниматели — владельцы предприятия, вступая в трест, становятся его акционерами, при этом их предприятия подчиняются единому руководству.

Во главе треста стоит правление, руководящее производством, сбытом продукции, финансовыми операциями всех предприятий, входящих в объединение. Каждый участник треста получает определенный пакет акций в соответствии со своей долей капитала. Соответственно этому он получает право на участие в делах треста и на определенную долю прибыли. Более высокая, чем в картеле и синдикате, концентрация капитала обеспечивает тресту повышение уровня конкурентоспособности, а его участникам — более высокую прибыль. Однако незавершенность процесса централизации капитала в тресте выражается в распределении общей прибыли в соответствии с долевым участием каждого члена соглашения, что препятствует созданию единого инвестиционного фонда.

Тресты имеют разновидности. По уровню слияния тресты могут подразделяться на объединения полностью слившихся предприятий и объединения, участники которых сохраняют формальную самостоятельность при фактическом подчинении головному финансовому центру — холдинговой компании. Контроль над предприятиями, входящими в трест, обеспечивает обладание контрольным пакетом акций или особым доверительным сертификатом. Кроме того, тресты могут быть образованы из предприятий одной или различных связанных друг с другом отраслей (вертикальное трестирование), представляя собой разновидность комбинатов. Комбинаты имеют преимущества перед другими видами объединений. Во-первых, доходы комбинатов более устойчивы вследствие объединения предприятий различных отраслей и возможностей варьирования материальными, финансовыми и другими ресурсами. Во-вторых, возможность создания технологических цепочек по выпуску готовой продукции и снижения в результате этого издержек ведет к росту прибыли объединения.

В прошлом в России тресты получили распространение в сахарной, металлургической и некоторых других отраслях промышленности в строительстве. Создавались и международные тресты. В индустриально развитых странах Запада было введено

антитрестовское законодательство. Под влиянием антитрестовского законодательства формы претерпели изменения. На смену трестам пришли концерны, конгломераты и иные, более развитые формы объединений. В современных условиях тресты утратили свое значение как организационная форма управления промышленностью.

Транснациональные компании.

Транснациональная корпорация (ТНК) представляет собой особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества. Это национальная компания с зарубежными активами, т. е. национальная по капиталу и контролю, но международная по сфере своей деятельности. Образование подконтрольных зарубежных предприятий (дочерних обществ и филиалов) происходит на основе экспорта капитала крупнейшими национальными корпорациями. В современных условиях ТНК превратились в одного из основных субъектов мирового рынка. Развитие транснациональных корпораций является свидетельством усиления интернационализации хозяйственной жизни.

Транснациональные корпорации выступают преимущественно в форме международных трестов и концернов, которые создают обширную сеть подконтрольных зарубежных предприятий. Их следует отличать от **межнациональных корпораций**, которые образуются в результате слияния капитала различного национального происхождения. Характерной особенностью транснациональных корпораций является их производственная направленность. Первые транснациональные корпорации возникли в конце XIX - начале XX века, когда на базе вывоза капитала крупнейшими монополиями начали создаваться зарубежные производственные филиалы. К концу XX века транснациональные корпорации заняли существенное место в системе международных экономических отношений. Об их роли в мировой экономике можно судить по данным, приведенным ниже.

Роль корпоративного звена в мировой экономике. В мире насчитывается более 40 тыс. материнских ТНК, которые контролируют около 250 тыс. дочерних компаний и отделений. На них работают 73 млн. человек, т. е. каждый десятый занятый в мире, включая сельское хозяйство. На ТНК приходится свыше 30% мирового валового продукта, их годовой оборот составляет около 6 трлн. долл. Число ТНК за последнюю четверть века возросло более чем в 5 раз. 500 самых мощных ТНК реализуют 80% всей продукции электроники и химии, 95 - продукции фармацевтики, 76% продукции машиностроения. 85 ТНК контролируют 70% всех заграничных инвестиций. Отраслевая структура ТНК: 60% - в сфере производства, 37 - в сфере услуг, 3% - в добывающей промышленности и сельском хозяйстве.

Организационные структуры управления транснациональными корпорациями прямо связаны с их сущностными характеристиками. Несмотря на обширную сеть зарубежных филиалов, представительств и дочерних фирм, транснациональные корпорации имеют определенную страну базирования или страну официальной юридической регистрации головного офиса. Высший управленческий состав компании наделен полномочиями по осуществлению контроля за всей «пирамидой» компании, в том числе за ее зарубежными подразделениями. Это придает системе управления жестко централизованный характер.

С усилением процессов децентрализации управления в национальных компаниях транснациональные корпорации также пытаются внедрять новые методы управления, делегируя часть прежних функций высшего уровня своим зарубежным подразделениям, в особенности в области оперативного управления. В децентрализованных транснациональных корпорациях основным хозяйственным звеном становятся так называемые **центры прибыли**, или автономные подразделения, ведущие самостоятельный учет соотношения произведенных затрат и выручки от реализации продукции, товаров, услуг своего подразделения. В ряде случаев осуществляется разделение структуры управления по **стратегическим хозяйственным центрам**, в которых (помимо перечисленных выше

функций контроля) осуществляется также стратегическое, планирование развития данного подразделения с учетом анализа динамики рынка, маркетинговых исследований и т. д.

Децентрализация управления вызвала ослабление финансово-экономического контроля со стороны высшего звена и повышение маневренности зарубежных подразделений в принятии решений. Несмотря на это, централизация управления, существовавшая в течение многих лет, привела к тому, что многие транснациональные корпорации имеют по-прежнему четко выраженную вертикальную структуру управления с жесткой иерархичностью и делегированием полномочий от высшего звена управления к низшему. Вертикальная интеграция позволяет транснациональным корпорациям управлять как основной деятельностью компании, так и сопряженными с ней сферами интересов преимущественно на технологически последовательных стадиях производства. Необходимость диверсификации производства, внедрения в новые сферы деятельности вызвала изменения в структуре управления ряда транснациональных корпораций. В компаниях стала успешно внедряться матричная структура управления. При этом ряд транснациональных корпораций счел эту форму управления излишне громоздкой, что побудило к возврату к более простым формам вертикального и горизонтального соподчинения.

Современная перестройка управления транснациональными корпорациями непосредственно связана с развитием науки и техники, и в первую очередь — с компьютеризацией функций внутри компании. Использование электронной почты, электронной передачи данных позволяет гибко и активно управлять глобальными процессами в компании, давая возможность вместе с тем осуществлять маневренное оперативное управление на местах. Организационные формы управления транснациональными корпорациями изменяются в процессе адаптации к новым условиям хозяйствования.

В мировой литературе по организации и управлению проводятся различия между многонациональными, глобальными, международными и собственно транснациональными компаниями. Суть этих различий представлена в табл. Транснациональная компания в широком смысле понимается как компания, ведущая операции в глобальном масштабе через свои филиалы и дочерние предприятия. Это предприятия, которые являются собственниками средств производства или контролируют производственные мощности, находящиеся вне пределов страны, где расположена штаб-квартира ТНК. Такие предприятия не всегда являются акционерными или частными; они могут быть также кооперативными или государственными организациями.

Когда транснациональная компания принимает решение о расширении деятельности за рубежом, она выбирает страну и конкретный регион на основе таких факторов, как рыночные условия, факторы производства и рабочей силы, затраты и квалификация кадров, коммуникации и другие инфраструктурные системы, коммунальные услуги, экономические и финансовые условия, восприятие культуры, рисковые ситуации, включая политический риск. Если оценка этих факторов положительная, то страна привлекает капитал широкого круга компаний, возможно целого ряда отраслей промышленности. В противном случае страна (или регион) будет испытывать большие трудности с притоком внешних инвестиций.

Различия между многонациональными, глобальными, международными и транснациональными компаниями

Тип компании	Основные характеристики
Многонациональная	Правление определяет финансовую политику, но в то же время предоставляет дочерней компании значительную автономию при разработке стиля управления и при решении местных производственных и рыночных проблем
Глобальная	Централизует свою стратегическую, управленческую и маркетинговую политику. Выгода достигается за счет экономии на масштабе и деятельности на глобальном уровне. Продукция разрабатывается для удовлетворения потребностей целого ряда стран. Специфические местные потребности нередко игнорируются
Международная	Правление сохраняет значительный контроль над системами управления дочерней компании и маркетинговой политикой, но в меньшей степени, чем в глобальной компании. Продукция и технологии разрабатываются для внутреннего рынка, распространяются на другие страны со схожими рыночными характеристиками, затем распространяются повсюду. Гибкое управление жизненным циклом продукции
Транснациональная	Сочетает свойства многонациональной, глобальной и международной компаний. Продукты должны быть конкурентоспособны в мировом масштабе, однако видоизменяются и адаптируются в соответствии с требованиями местных рынков. Наряду с централизацией одних ресурсов в главном правлении другие ресурсы распределяются среди дочерних компаний и интегрируются в результате их взаимодействия

Большинство стран заинтересовано в иностранных инвестициях и стимулирует их привлечение. Типичными примерами стимулирования являются налоговые льготы и скидки на ранней стадии деятельности иностранных компаний, поощрение размещения в наименее развитых районах страны, защита от экспроприации, гарантии от дискриминационного применения законов. На деятельность некоторых иностранных компаний в данной стране местные власти могут наложить запрет. Это относится к компаниям, имеющим плохую международную репутацию, не желающим осуществлять значительные финансовые вложения в экономику этой страны, представляющим угрозу для ее развития. От транснациональной компании требуется: инвестировать капитал в местные отрасли и (или) участвовать в общих проектах с местными партнерами, нанимать на руководящие должности местных работников, передавать технологии, способствовать развитию местных рынков, обеспечивать занятость населения и обучение работников.

Дочерняя компания иностранной фирмы не получает поддержки правительства, когда она не в состоянии выполнить свои первоначальные обязательства. С другой стороны, нередки случаи, когда дочерняя компания не может обеспечить достаточное участие местных граждан в акционерном капитале предприятия, не нанимает местных управляющих для работы на высших руководящих постах, не уважает национальных законов и трудовых традиций. В таких случаях власти предпринимают действия для ограничения деятельности дочерней компании.

Когда компания ведет деятельность в разных странах, она обычно набирает персонал на различных рынках труда. Когда в одном коллективе работают люди разных культур, компания сталкивается с проблемой дифференциации интересов работников и их

согласования с целями компании. Большинство транснациональных компаний обычно предпочитают нанимать на руководящую работу в иностранных филиалах местных управляющих. Благодаря этому дочерняя компания имеет больше возможностей для самоконтроля; местные руководители обладают более широкими знаниями местных рынков, более восприимчивы к поведению местного персонала: отсутствуют расходы на перевозку персонала; уменьшаются расходы по обучению работников и их приобщению к местной культуре.

Взаимоотношения между главным правлением и дочерней компанией определяются рыночными факторами. Если транснациональная компания продает технологии на рынках разных стран, дочерняя фирма должна иметь реальную возможность оперативно реагировать на местные рыночные потребности. Она действует как ориентированное на новые технологии структурное подразделение ТНК, результаты деятельности которого измеряются размером полученной прибыли.

Дочерняя компания нередко проявляет озабоченность тем, что главное правление может пренебрегать местными интересами в пользу осуществления глобальной политики и что могут игнорироваться особенности местной культуры, не учитываться различия между национальными культурами разных стран. Поэтому поощряется эффективный обмен информацией между главным правлением и дочерней компанией. По мере роста транснациональной компании увеличивается значение эффективного взаимодействия главного правления и дочерней компании. Входящие и исходящие информационные потоки поступают параллельно. Рыночная информация распространяется незамедлительно. Если руководящие должности в дочерней компании занимают местные граждане с небольшим опытом совместной работы с главным правлением, эффективный обмен информацией помогает преодолеть культурные барьеры. Для успешной деятельности транснациональных компаний принципиальное значение имеет решение проблем, касающихся взаимоотношений между руководством главного правления и дочерней компании, обеспечения функций контроля со стороны главного правления, поддержания равновесия между привлечением к руководству филиалом местных работников и кадровых сотрудников ТНК, а также развития систем обмена информацией внутри компании.

Многие транснациональные компании накопили огромный опыт организационного развития. Транснациональные компании добиваются успехов в управлении зарубежными предприятиями, сочетая международную интеграцию производства и локальную гибкость управления. Они опираются на взаимозависимость ресурсов и функций подразделений организации, набор эффективных интеграционных механизмов их взаимодействия, мощную корпоративную поддержку и хорошо продуманную стратегию управления в глобальном масштабе. Транснациональные компании достигают такой взаимозависимости между их подразделениями, поощряя распределение между ними не только потоков материальных ресурсов, готовой продукции и капитала, но и опыта и знаний. Развитие рынков на транснациональной основе во многом зависит от уровня профессионализма руководителей, способных управлять интегрированным производством мирового масштаба.

Особые требования предъявляются к трудовым ресурсам, к расширению числа квалифицированных работников, которые должны обладать: широким профессиональным опытом и знанием других функциональных сфер, представленных в глобальной организации; способностью устанавливать хорошие личные взаимоотношения в масштабе всей организации; богатым опытом общения и обмена информацией; способностью гибко мыслить с точки зрения взаимосвязей между подразделениями организации; способностью обучаться и применять полученные знания; восприимчивостью к различиям в культуре; репутацией прямого и честного человека.

Деятельность транснациональной компании строится на основе взаимодействий ее подразделений. Принципиально важно, чтобы ТНК расширяла практику приглашения потенциальных руководителей высшего звена из своих дочерних компаний и не ограничивалась рамками рынка труда страны размещения главного правления. Управляющий, который уверенно себя чувствует в ситуации неопределенности, способен

лучше справиться с неоднозначностью решения проблем транснационального управления. Он должен уметь общаться с людьми, слушать собеседника и учиться у других, уметь принимать решения при отсутствии контроля сверху. Управляющий не должен быть связанным коллективным внутригрупповым или внегрупповым мышлением, если это ограничивает его способность взаимодействовать с другими филиалами на равноправной основе.

Финансово-промышленные группы.

Современные **финансово-промышленные группы (ФПГ)** представляют собой диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала их участников. Развитие финансово-промышленных групп становится перспективным путем формирования современного крупного производства.

Характерной чертой нынешнего этапа развития финансово-промышленных групп является их многоотраслевая направленность, что позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Вместе с тем, несмотря на устойчивую тенденцию к диверсификации деятельности, наблюдается создание и функционирование финансово-промышленных групп с выраженной специализацией. Речь идет, прежде всего, о формировании финансово-промышленных групп на основе технологически связанных предприятий. Благодаря этому максимально концентрируются материальные и финансовые ресурсы на каком-либо одном или нескольких направлениях, дающих наибольший эффект, и отсекаются второстепенные, малоэффективные сферы деятельности. Такой подход достаточно оправдан в случаях формирования ФПГ на основе наиболее передовых, наукоемких отраслей, определяющих приоритетные направления научно-технического прогресса (например, в топливно-энергетическом комплексе, электронной промышленности и ряде других). Он позволяет, не нарушая отраслевой специализации, расширять сферу функционирования ФПГ за счет проникновения в смежные сферы деятельности.

Характер деятельности ФПГ, степень ее универсализации предопределяются экономической целесообразностью, с одной стороны, и степенью развитости рыночных отношений в стране - с другой. Как показывает опыт, в настоящее время сохраняется устойчивая тенденция к универсализации ведущих ФПГ.

Создание финансово-промышленных групп осуществляется несколькими способами: по инициативе участников, по решению государственных органов, по межправительственным соглашениям. Наиболее распространенным является добровольное объединение капиталов отдельных участников и учреждение акционерного общества, представляющего собой вновь созданную организационную структуру, со всеми экономико-правовыми полномочиями и соответствующей юридической и хозяйственной ответственностью. Вторым способом является добровольная передача участниками создаваемой финансово-промышленной группы пакетов своих акций в управление одному из участников группы, как правило банку или финансово-кредитному институту. Третий способ состоит в приобретении одним из участников группы пакетов акций других предприятий и организаций, которые в результате этого становятся участниками финансово-промышленной группы. Подобное приобретение пакетов акций не всегда носит добровольный характер и может быть органически связано с процессами слияний и поглощений одних компаний другими.

Тенденции формирования финансово-промышленных групп отражают закономерности развития мирового производства и носят универсальный характер. К таким закономерностям относятся: концентрация капитала (слияния и поглощения, создание стратегических альянсов), интеграция промышленного и финансового капитала, диверсификация форм и

направлений деятельности. В этом же ряду находятся глобализация деятельности (распространение товаров и услуг, создание дочерних структур на наиболее привлекательных зарубежных рынках), интернационализация капитала (рост транснациональных компаний, привлечение зарубежных инвестиций). Необходимо выделить и секьюритизацию активов компаний, использование новейших информационных технологий, распространение международных стандартов регулирования национальных рынков (капитала, товаров, услуг, труда).

Международная финансово-промышленная группа представляет собой структуру, состоящую из головной компании и отделений, филиалов, дочерних обществ в других странах. Чем выше степень интернационализации капитала ФПГ, тем (при прочих равных условиях) большее число зарубежных отделений входит в ее структуру. Характерно, что за рубеж выносятся не только производственные подразделения финансово-промышленных групп, как это наблюдалось ранее, но и их финансовые звенья, что способствует ускорению проведения финансовых операций группы, позволяет использовать особенности рыночной конъюнктуры в различных странах с максимальным эффектом (разные курсы валют, неодинаковые темпы инфляции, налоговые льготы и т. д.).

Финансово-промышленные группы - это крупные интегральные структуры разных видов, в которых финансовые институты играют не меньшую роль, чем производственные. Они организуются как по принципу горизонтальной — объединение многопрофильных производств, так и вертикальной интеграции — по технологическим цепочкам. Создание ФПГ подразумевает объединение под одной крышей трех структур: **финансовой** — банк, инвестиционная компания, пенсионный фонд, консалтинговая фирма, брокерские конторы, внешнеэкономические, информационно-рекламные подразделения; **производственной** - производственные предприятия; **коммерческой** — внешнеторговые компании, товарно-сырьевая биржа, страховая, транспортная и сервисные фирмы.

В развитых странах банки являются центрами финансово-промышленных структур. Работая на определенный круг предприятий, банк хорошо осведомлен о процессах движения их фондов. В случае возникновения каких-либо проблем он тут же принимает необходимые меры, ведь результаты того или иного производственного процесса затрагивают его собственные экономические интересы. С другой стороны, нормативно-правовая система предполагает ответственность банка перед обществом: при ухудшении финансового положения предприятия - участника ФПГ банк принимает активное участие в санации, т. е. проведении структурных изменений и определенных денежных вливаний, требующих от банка устойчивого финансового положения. Финансовая устойчивость может быть различной и складывается под воздействием комбинации многих факторов, но только она создает благоприятный климат для интеграции банковского и промышленного капитала. Уровень финансовой устойчивости банка определяет уровень его «компетенции» как участника ФПГ. В вертикальных ФПГ, функционирующих по принципу замкнутой технологической цепочки, а также горизонтальных объединениях картельного типа банк предназначен сугубо для внутренних расчетов.

Создание и функционирование ФПГ дает возможность решать вопросы более эффективного инвестирования предприятий за счет привлечения внутренних и внешних инвестиций путем получения кредитов, размещения выпусков ценных бумаг, концентрации средств участников группы в целях производства конкурентоспособной продукции. Современной финансово-промышленной группе присущи оперативность и маневренность в управлении потоками финансовых ресурсов как между головной компанией и филиалами, так и между самими филиалами (подразделениями). Выбор варианта финансирования какой-либо операции - из центра (головной компании) или на уровне филиалов - предопределяется общей стратегией фирмы, а также тактическими предпочтениями в области организации внутренних финансовых потоков. Расширение масштабов финансово-промышленных групп за счет роста числа зарубежных подразделений может осуществляться посредством увеличения прямых заграничных инвестиций. Это может быть финансирование строительства новых производственных мощностей за границей или покупка контрольного

пакета акций действующих предприятий.

Финансово-промышленные группы имеют ряд преимуществ перед другими субъектами рынка в экономическом и финансовом отношении:

- происходит укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска конечной продукции, усиливается интегрированность производства;
- диверсификация деятельности придает большую устойчивость предприятиям группы и повышает конкурентоспособность их продукции;
- создаются реальные предпосылки и возможности для структурной перестройки производства;
- появляются перспективы аккумулирования значительного капитала для достижения поставленных производственных и финансовых целей;
- возникают реальные возможности маневрирования финансовыми ресурсами как в рамках самой ФПГ, так и вне ее, расширения масштабов деятельности и сфер влияния;
- происходит перераспределение капитала между различными подразделениями ФПГ в соответствии со стратегическим выбором группы;
- увеличивается финансовая мощь группы, ее финансовая устойчивость и способность с максимальной эффективностью использовать авансированный капитал.

Организационное построение ФПГ отличается децентрализацией управления при одновременном повышении эффективности организационных структур отдельных звеньев, входящих в группу, четким распределением полномочий и ответственности, надежными механизмами принятия согласованных управленческих решений. За счет включения научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделений в структуру ФПГ, а, следовательно, их приближения к непосредственному потребителю сокращаются сроки внедрения научно-технических разработок в производство. Благодаря наличию единой маркетинговой службы устраняются разрывы в снабженческо-сбытовой цепочке, что способствует ускорению оборота капитала.

Принятие экономически целесообразных инвестиционных решений имеет существенное значение для устойчивости финансового положения группы в целом. Поэтому в структуре ФПГ, как правило, имеются специальные аналитические подразделения, в состав которых входят высококвалифицированные эксперты, отвечающие за оценку инвестиционных проектов и обоснованность принятия решений. Среди направлений деятельности, способствующих оживлению инвестиционных процессов, большую роль призваны сыграть:

формирование в рамках ФПГ инвестиционных компаний, создаваемых по принципу прямого финансирования, т. е. под Долевые ценные бумаги. Чтобы повысить заинтересованность в этом процессе кредитуемых организаций, необходимо:

- предусмотреть возможность последующего выкупа ценных бумаг;
- создание за счет средств всех участников ФПГ венчурных фондов, задачей которых является финансирование наиболее рискованных инвестиционных проектов;
- широкое использование механизма создания совместных и дочерних организаций с целью органического соединения финансовых ресурсов членов ФПГ.

Для повышения эффективности ФПГ целесообразным является решение следующих задач:

- активно включать в состав ФПГ не только крупные, но и средние и даже мелкие предприятия, превращая их в крупных сателлитов и развивая тесные кооперационные связи;
- расширять механизм создания в рамках ФПГ дочерних и совместных предприятий, в том числе и с привлечением иностранного капитала;
- расширять концерновую основу создания ФПГ, что позволит на надежной экономической базе восстанавливать технологические цепочки и развивать кооперирование предприятий;
- разнообразить виды и формы деятельности финансовых организаций в рамках групп, включая в их состав не только универсальные, но и специализированные банки,

инвестиционные фонды и финансовые компании, позволяющие широко привлекать временно свободные финансовые ресурсы с уменьшением риска потерь;

- расширять участие государственных средств в инвестировании проектов в рамках ФПГ, но не через прямое выделение бюджетных ассигнований, а через межбанковский кредит;

- активизировать создание региональных ФПГ с привлечением средств местных бюджетов и региональных отделений банков.

Опыт показывает, что в последнее время резко усилилась мотивация предприятий к вхождению в финансово-промышленные группы. Это связано с возможностью обеспечить акционерный контроль над предприятиями и финансово-кредитными учреждениями, в интересах налаживания выгодных технологических и хозяйственных связей. Многих привлекает перспектива совместной реализации приоритетных федеральных и региональных программ, получения необходимой государственной поддержки, ресурсов на пополнение оборотных средств и техническое перевооружение производства, освоения долгосрочных и перспективных инвестиционных проектов.

Стимулами к созданию финансово-промышленных групп в настоящее время служат:

- стремление осуществить реальные инвестиции в производство в результате объединения с финансово-кредитными учреждениями;

- государственные гарантии под внешние инвестиции;

- возможность получить государственную поддержку, предусмотренную законодательством;

- попытка восстановить или сохранить кооперационные связи с предприятиями-партнерами других отраслей и стран СНГ.

Действующие ФПГ отличаются широкой диверсифицированностью - они охватывают около 100 направлений промышленной деятельности. Приоритетными направлениями являются: производство легковых автомобилей, самолетостроение, выпуск чугуна и металлопродукции, производство железорудного концентрата, цветная металлургия (производство никеля, меди, алюминия), выпуск металлопроката, трубное производство, выпуск химической продукции и др.

Формирование российских ФПГ происходит на основе холдинга или объединения капиталов (системы участия). Холдинг предполагает наличие материнской и дочерних компаний, где первая владеет контрольными пакетами акций других. Это достигается двумя путями:

- 1) созданием новых предприятий с решающим правом голоса в структуре управления ФПГ;

- 2) скупкой контрольных пакетов акций действующих предприятий напрямую или через дочерние структуры.

Идея создания холдинговой компании состоит в таком соединении различных видов бизнеса, чтобы между ними возникла синергия или усилилось их взаимное влияние. Одной из разновидностей подобно го объединения является формирование под контролем банка промышленно-финансовой группы холдингового типа. В этом случае предприятия как бы обретают эффективного собственника, способного обеспечить их устойчивое развитие и располагающего необходимыми для этого ресурсами. Для координации инвестиционной деятельности группы образуется единая холдинговая компания, осуществляющая контроль через советы директоров банков и предприятий. Существует ряд разновидностей холдингов: государственные холдинг-структуры, холдинги в интегрированных компаниях, холдинги в конгломератах, банковские холдинг-структуры.

Российские ФПГ формируются главным образом путем объединения крупных предприятий, уже имеющих доминирующее или значимое положение в определенных сегментах рынка, но постепенно утрачивающих его, по крайней мере по отношению к западным производителям. Объединяясь в финансово-промышленные группы, предприятия получают возможность контролировать определенные секторы экономики. Однако

вхождение в состав ФПГ в основном крупных предприятий отрицательно сказывается на гибкости и динамичности их структуры управления.

В ряде случаев финансово-промышленные группы в России создаются по инициативе государственных органов и являются отражением селективной политики государства в области структурной перестройки экономики. Государство стремится сделать ФПГ опорными пунктами промышленной политики, чтобы, влияя на их деятельность, осуществлять макроэкономическую политику. Кроме того, ФПГ является структурой, позволяющей в силу особого положения на рынке перераспределять инвестиционные средства из развитых отраслей в отстающие (при условии соблюдения принципов взаимодействия между ФПГ и государством). Чтобы ФПГ реально выполняли функцию структурообразующего элемента современной российской экономики, необходимо исходить из следующих принципов государственной политики:

- создание благоприятной среды и особая селективная поддержка образования ФПГ в соответствии со стратегическими направлениями промышленной и социальной политики, задачами подъема и выравнивания уровня жизни в различных регионах;
- обеспечение публично-правового характера деятельности ФПГ;
- разработка особого механизма воздействия и сотрудничества государства и ФПГ, основанного не столько на предоставлении льгот и прямых дотаций, сколько на системе соблюдения взаимных прав и обязательств.

Нередко по инициативе местной администрации и под ее контролем создаются финансово-промышленные группы для решения социально-экономических проблем региона. Местная администрация при этом предусматривает систему мер финансовой поддержки ФПГ:

- освобождение полностью или частично от налогов на имущество;
- льготная аренда или передача во временное безвозмездное пользование имущества, являющегося собственностью области;
- передача в доверительное управление пакетов акций (находящихся в региональной собственности) предприятий, технологически связанных с основной деятельностью группы, но не входящих в ее состав;
- предоставление инвестиционного налогового кредита. Основными источниками финансирования деятельности финансово-промышленной группы выступают инвестиционные кредиты банков-участников, финансирование из бюджета по целевым программам, кредиты и прямые инвестиции банков, не являющихся участниками данной ФПГ, собственные средства предприятий.

Мировой опыт свидетельствует, что финансово-промышленные группы, охватывающие промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы и банки, многие ассоциативные структуры, основанные на внутренних договорных отношениях, стали своеобразным каркасом рыночной экономики целого ряда стран. Именно на этом уровне организации производственного потенциала обеспечиваются рациональные партнерские, договорные связи с государственными органами, осуществляется подготовка, координация и контроль выполнения корпоративных планов и программ совместной деятельности ряда хозяйствующих субъектов. При этом активизируются привлечение внешних инвесторов, разработка и реализация корпоративной стратегии деятельности на фондовом рынке, выполнение других управленческих функций, связанных с реализацией и защитой интересов акционеров.

В эффективной рыночной экономике финансово-промышленные группы являются, в сущности говоря, ретрансляторами управляющего воздействия государства на микроэкономику. Таким образом, повышается уровень макроэкономического регулирования производства, обеспечивается устойчивость международного экономического сотрудничества. Финансово-промышленные группы являются партнерами государства в выработке и реализации стратегии форсированной модернизации экономики.

Международные совместные предприятия.

Совместное предприятие представляет собой международную фирму, создающуюся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности. Оно является разновидностью предприятий с иностранными инвестициями и в соответствии с действующим российским законодательством определяется как предприятие с долевым участием российских и иностранных инвесторов. Важным признаком совместного предприятия следует считать наличие в числе его учредителей (участников) наряду с национальным хотя бы одного иностранного инвестора.

Появлению и распространению совместных предприятий как одной из форм согласованной деятельности двух и более партнеров, направленной на достижение общей цели, способствовали процессы интернационализации экономики разных стран, увеличение экспорта капитала. Определенное влияние на развитие совместных предприятий оказывают интеграционные тенденции в области специализации и кооперирования производства. Совместные предприятия как одна из перспективных организационных форм хозяйствования получили распространение в 1970—80-х годах в странах Западной Европы и Азии, а затем — в странах Центральной и Восточной Европы, а также СНГ.

Совместные предприятия стали средством привлечения передовой иностранной технологии и современного управленческого опыта. Благодаря им облегчается экспорт капитала, в том числе в его производительной форме, реализуются инвестиционные проекты, осуществление которых не под силу одной компании. Кроме того, рынки в новых регионах легче осваивать с помощью местных партнеров, тем более что предприятия с долевым участием иностранных и национальных инвесторов часто пользуются налоговыми льготами. Являясь международными по форме, совместные предприятия приобрели особый статус в стране официальной юридической регистрации. Во всех странах деятельность совместных предприятий регулируется специальным законодательством, в том числе налоговым, хозяйственным и др.

Огромная емкость российского рынка, разнообразные природные ресурсы, квалифицированная рабочая сила являются привлекательными факторами для иностранного инвестирования в российскую экономику. В соответствии с действующим российским законодательством совместные предприятия могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ. По своей организационной структуре совместные предприятия могут подразделяться на закрытые или открытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и т. д. При этом доля каждой из сторон в уставном капитале совместного предприятия строго оговорена в учредительных документах. Распределение прибыли происходит, как правило, пропорционально доле участия в уставном капитале компании.

Отличительной особенностью структуры управления совместным предприятием является равноправие сторон в процессах принятия решений, контроле за деятельностью фирмы, стратегическом планировании. Оперативно-тактическое руководство осуществляется высшим органом управления компанией, назначаемым совладельцами совместного предприятия. Паритетные начала управления компанией позволяют каждой из сторон извлекать наибольшую выгоду от совместной деятельности и способствовать развитию делового сотрудничества. Структура управления совместным предприятием укладывается в рамки традиционных схем управления компаниями (функциональная, продуктовая, дивизиональная, матричная, региональная и др.) и зависит от характера деятельности, числа сторон, принявших участие в создании компании, степени диверсификации производства и предоставляемых услуг.

Являясь достаточно гибкой организационной формой управления и имея возможность использовать опыт, финансовые и прочие ресурсы компаний различных стран, совместные

предприятия становятся своего рода точками роста новых форм хозяйствования. Использование ресурсов различных стран позволяет минимизировать расходы и максимизировать прибыль, тем самым способствуя повышению отдачи на вложенный капитал партнеров. Создание совместных предприятий за границей требует решения многих проблем управления, учета особенностей внешней среды, стимулирования рабочей силы. Необходимо принимать во внимание значительные различия в культурной, коммерческой, экономической и других сферах стран, участвующих в создании совместного предприятия. Кадровый состав материнских компаний по-разному оценивает производительность труда, уровни вознаграждения, безопасность труда и вкладывает разный смысл в понятие субординации. Могут иметь место и большие различия в организационных культурах двух материнских компаний, в стратегии использования человеческих ресурсов. Культурные различия влияют на формирование совместного предприятия, поскольку они отражены в различиях подходов к целям, стратегиям, политике человеческих ресурсов, возможностям и трудностям развития, организационным взаимоотношениям, коммуникационным приоритетам.

Практика последних десятилетий выработала много различных форм организации международных совместных предприятий. Основные из них: образование международных совместных предприятий; создание дочерней компании в другой стране; приобретение действующей компании и превращение ее в собственную дочернюю фирму; подписание лицензионного контракта с местной фирмой; соглашение о размещении производства и реализации продукции; соглашение о технологиях; соглашение о научных исследованиях; соглашение по разработке продукции и услуг; соглашение об управлении; соглашение на сдачу объекта «под ключ» (т. е. подписание контракта о строительстве и (или) поставке «готовых к работе» производственных систем, завода и т. п.).

Указанные альянсы нередко принимают сложные формы организаций. Например, соглашение о научных исследованиях вовлекает одного партнера в проведение исследований для другого. Создается возможность выполнения совместной исследовательской программы, требующей от партнеров координации усилий и общего вклада как в собственно исследования, так и в создание условий для них (привлечение квалифицированного персонала, помещения, оборудования и т. п.).

Существует множество определений международных совместных предприятий. Основные характеристики таких предприятий, охватывающие разные аспекты их организации и деятельности:

- международное совместное предприятие создается с помощью инвестиций двух или большего числа материнских фирм;
- это юридически самостоятельная организационная единица не принадлежащая полностью ни одной из материнских фирм:
- контроль осуществляется совместно материнскими фирмами;
- юридически указанные материнские фирмы не зависят друг от друга;
- главное правление (по крайней мере одной из материнских фирм) размещено вне пределов страны, в которой данное международное совместное предприятие функционирует.

Очевидно, что создание международных совместных предприятий связано с определенным риском. В связи с этим возникает несколько вопросов. Почему образуются такие предприятия? По какой причине (кроме краткосрочных финансовых выгод) компания может входить в них? Какие причины могут препятствовать созданию международных совместных предприятий? Наряду с увеличением текущего денежного дохода образование совместного предприятия может привести к успеху, наиболее вероятно, в случаях развития смежных областей деятельности, проникновения в смежные отрасли, а также создания вертикально-интегрированной организации. Долгосрочные же аргументы в пользу вхождения в международные совместные предприятия охватывают достаточно большой перечень возможностей: усиление позиций на рынке путем объединения ресурсов компаний (эффект масштаба); сокращение риска путем его деления; выход на новые рынки;

приобретение информации и технологий; кооперирование и предотвращение конкуренции, которая влечет за собой более высокие затраты; получение конкурентных преимуществ; приобретение опыта и знаний.

Интересы иностранного партнера могут состоять в том, что он получает возможность экспортировать продукцию на защищенный протекционистскими мерами местный рынок, обеспечивает свои потребности в местных материальных ресурсах и рабочей силе. Местная материнская компания, в свою очередь, реализует свои интересы, связанные с получением дохода в твердой (конвертируемой) валюте и развитием смежных производств. Местные власти стремятся содействовать иностранным инвестициям, ограничивая, однако, иностранного инвестора долей участия в акционерном капитале, которая не дает контроля над предприятием, и устанавливая жесткие условия найма местной рабочей силы. передачи технологий, покупки местных материалов и т. д.

У материнских компаний могут быть различные побудительные причины при принятии решений по инвестированию, которые заставляют рассматривать альтернативные варианты для оценки совместных проектов. Например, иностранная материнская компания может иметь долгосрочный стратегический интерес для проникновения на местный рынок; в то же время ее местный партнер сосредоточивает внимание на увеличении своих текущих производственных возможностей. Условия, в результате которых компания принимает решение не входить в международное совместное предприятие, как правило, связаны с тем, что чистая прибыль по прогнозам ожидается ниже, чем по другим вариантам соглашений; риск конфликта с другой компанией чрезмерно высок; у компании существует опасение потери контроля над своими технологиями и рыночной информацией; рыночные условия крайне неустойчивы и др.

Основной определяющий фактор успеха совместных предприятий — это выбор партнера. Потенциал партнера должен отвечать основным целям планируемого предприятия, их основные характеристики должны наилучшим образом взаимно дополнять друг друга. Отношения компаний-партнеров и их руководителей должны строиться на взаимном доверии и уважении. Причинами недоверия могут быть проблемы, возникающие в сфере коммуникаций как на личном, так и на организационном уровне; различия, связанные с национальными и культурными особенностями; отсутствие сплоченности компании. Нередко местные сотрудники международного совместного предприятия не доверяют иностранным партнерам и скрывают необходимую информацию. Конфликты возникают из-за политики использования человеческих ресурсов и новых технологий, из-за выяснения того, кто за что отвечает, какие использует ресурсы, до какого времени. Критической проблемой совместных предприятий, где партнеры обладают примерно одинаковым потенциалом, является уважение статуса друг друга. Очень важно, чтобы главное исполнительное лицо предприятия не имело личных пристрастий к одному партнеру в ущерб другому. Главное исполнительное лицо должно руководить предприятием, учитывая взаимоотношения между материнскими компаниями.

Проблемы баланса интересов материнских компаний нельзя недооценивать. Когда материнские компании участвуют в капитале поровну, возможность возникновения напряжения между ними самая высокая, так же как и давление на главное исполнительное лицо. Материнские компании доверяют друг другу, когда каждая из них проявляет намерения выполнять свои обязательства по ресурсам. Материнские компании должны иметь схожие деловые интересы и относиться к областям деятельности, дополняющим друг друга. Компании, принадлежащие к одной области, создают альянсы, в которых надеются получить выгоду от доступа к технологиям, производственным системам партнера, рынкам и т. д.

Предприятие, скорее всего, будет успешным, если материнские компании разделяют общие цели совместной деятельности и у них имеются взаимодополняющие долгосрочные задачи. Если же одна материнская фирма ориентирована на мировой рынок, а другая только озабочена разработкой продукции для внутреннего рынка, то очевидно, что их стратегические цели входят в конфликт. Размер компаний, создающих совместное

предприятие, имеет существенное значение, когда одна из них использует значительные ресурсы, чтобы доминировать в проекте и направить его результаты в свою пользу. Это вступает в конфликт с интересами партнера — компании небольшого размера.

Материнские компании должны также разделять интересы по периодам времени. Если каждая из них несет расходы по проекту, например, в течение пяти лет, то проект считается честным. Они должны иметь один и тот же временной горизонт, один и тот же период времени, в течение которого прогнозируют выполнение проекта. Конфликт по масштабу времени возникает, когда, например, один партнер должен был добиться получения доходов в течение двух лет, а другой готов ждать десять лет. Различия во временных периодах отражают различные деловые интересы и стратегии и часто различные временные ориентиры. Это отражает культурные особенности участников совместного предприятия, когда одни из них обычно принимают долгосрочные ориентиры по проектам, а другие — сравнительно краткосрочные. Соответствующие пределы могут изменяться, поэтому партнеры используют первоначально ограниченный союз для того, чтобы испытать возможности для принятия на себя более значительных обязательств.

К факторам внешней среды, которые оказывают влияние на успех и неудачи совместного предприятия, относятся политические факторы (как международные, так и национальные), экономические и производственные условия, рыночные условия (включая факторы спроса и предложения, рынки материальных ресурсов и труда, конкуренцию), условия внешней среды, доступ к технологиям, *культура*. Эти условия меняются. Нередко ситуации неопределенности и изменений внешней среды могут служить аргументами в пользу только краткосрочных альянсов с весьма специфическими целями.

Шансы на успех совместного предприятия значительно возрастают, когда материнские компании приходят к соглашению по процедурам принятия решений, и эти процедуры ясно определены. Каждая материнская компания предполагает контролировать такое число операций, которое необходимо для защиты ее интересов и достижения стратегических целей. Важно добиваться того, чтобы партнеры достигали баланса ответственности за управление совместным предприятием и принимаемые решения. Если один партнер будет пытаться доминировать над другим в принятии решений по текущим проблемам, то это приведет к провалу совместного предприятия. Каждая материнская компания должна принимать на себя ответственность по осуществлению руководства в тех областях, в которых у нее более сильные позиции.

Материнская компания осуществляет контроль, производя назначения на ответственные должности в областях деятельности, которые отвечают ее интересам. Факторы, определяющие, какой из партнеров осуществляет высшее руководство, вытекают из целей международного совместного предприятия, из того, кто из них несет большие технологические затраты (владеет торговой маркой и патентами), вносит большой вклад, привлекая к работе специалистов высокой квалификации, осуществляет большие инвестиции. Местные власти могут требовать назначения граждан своей страны на контролирующие должности в совместных предприятиях.

Важным фактором успеха международного совместного предприятия является согласие его работников в вопросах интерпретации целей и задач проекта, интересов в проекте, ожиданий от результатов проекта, влияния личного участия в проекте на долгосрочные перспективы карьеры. Когда существуют значительные расхождения по всем этим факторам, конфликты наиболее вероятны. Международные совместные предприятия используют различные варианты набора сотрудников. Это могут быть следующие категории работников: сотрудники, временно переведенные местной материнской компанией; сотрудники, временно переведенные иностранной материнской компанией; местные национальные кадры, набранные по контракту на время существования проекта; рабочие страны иностранной материнской компании, набранные по контракту на время действия проекта; рабочие третьих стран, набранные по контракту на период выполнения проекта.

Дифференциация интересов работников угрожает возникновением конфликта между

ними, так как они привносят в компанию различные организационные и культурные ценности. То, каким образом осуществляются кадровые соглашения, серьезно влияет на отношения между сотрудниками совместных предприятий и между материнскими компаниями.

Шансы на успех международных совместных предприятий во многом зависят от атмосферы доверия, которая создается руководством материнских компаний и совместного предприятия. Еще до подписания соглашения о создании совместного предприятия обеими материнскими компаниями формируются группы политики и планирования, которые осуществляют совместную разработку планов. Специалисты компаний обмениваются технологической и деловой информацией. Персонал, направляемый на работу по проекту, участвует в совместных общественных мероприятиях. Такая подготовительная работа является важной.

Руководители совместных предприятий, назначаемые каждой из материнской компаний, лучше могут сработаться вместе, если их национальные культуры совместимы. Культурные ценности руководителей влияют на их способности приходить к соглашениям по общим вопросам на всех стадиях управленческого процесса — от планирования до конечной оценки результатов.

Вопросы, подлежащие согласованию, включают:

- структурные приоритеты и схемы структур, предназначенные для расширения или ограничения участия лиц в принятии решений;
- стиль управления; систему для коммуникаций между совместным предприятием и его материнскими компаниями;
- систему мотиваций, вознаграждений, наказаний;
- взаимоотношения между руководителями, специалистами и рядовым персоналом, между различными половозрастными группами.

Существенную роль играют планы по управлению организационной культурой, понимание необходимости организационных изменений, оценка проекта на текущий момент и оценка его окончательных результатов.

Проект создания международного совместного предприятия может существенно влиять на культуру материнской компании, формируя в ней отношения интернационализма. Это приносит пользу, если персонал управления получает приток новых идей и технологий, расширяется его представление о рыночной среде, ее потенциальных возможностях и т.п. На структуру и систему управления материнской компании может также влиять деятельность совместного предприятия и работа по ее планированию. Для того чтобы эффективно реагировать на возможности, открываемые совместными предприятиями, проводится соответствующая реорганизация компании. Международные обязательства оказывают влияние на компании, заставляя их идти на децентрализацию, развивать структуры, в которых обладание опытом и информацией относится к организационным приоритетам. Число рабочих мест сокращается, структурная взаимозависимость упрощается. Повышение эффективности всех видов коммуникаций и надежности информации становится одним из ключевых условий общего улучшения качества организации и управления, повышения конкурентоспособности как материнских компаний, так и международного совместного предприятия.

Виртуальные корпорации.

В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении нового вида продукции, получившей название **виртуальной**. Эта продукция (или услуги) может создаваться благодаря последним достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Идеальный виртуальный продукт - это то, что производится моментально и адресно, по требованию заказчика. Общей чертой этой продукции является то, что она оплачивается потребителем мгновенно.

Виртуальный продукт (как физический продукт, так и услуги) существует даже до того, как он произведен. Его концепция, дизайн и изготовление сохраняется в умах группы работников, программах компьютеров и гибких производственных линий. Другая отличительная особенность виртуальной продукции - возрастание роли потребителя как сопроизводителя продукции — может быть прослежена на примерах многих отраслей. В каждом случае заказчик может не только контролировать результаты, но в процессе производства устанавливать прочные и длительные связи с поставщиком. Всего лишь за два десятилетия создание интегральных схем прошло путь от новых проектов, которые разрабатывались группами специалистов, а затем выполнялись в дорогостоящих лабораториях, до виртуальной продукции, создаваемой в течение нескольких часов и «строящейся» за несколько минут инженером, которому нет необходимости покидать свой кабинет, используя настольную «фабрику».

Виртуальная продукция становится результатом комбинации многочисленных и разнообразных достижений в технологиях. Например, новые процессы в печати связаны с использованием лазеров, ксерографии, интегральных схем, микропроцессоров, высокоскоростных коммуникационных процессов, технологий дисплеев и достижений в программном обеспечении. Одним из основных принципов производства виртуальной продукции является интеграция производственных процессов с поставщиками, выпускающими абсолютно взаимозаменяемую продукцию.

Большую значимость для потребителей имеет не только виртуальная продукция, но и появление корпорации нового типа, предназначенных для производства такой продукции. Для того чтобы создавать виртуальную продукцию, компания должна полностью перестроить свою деятельность, уметь контролировать все более сложные виды информации и осваивать новые организационные и производственные навыки. Принципы образования **виртуальной организации:**

- Упразднение отношений преимущественного подчинения.

- Центры индивидуальной выгоды (прибыли).

- Географическая рассредоточенность.

- Отделение выработки политики от принятия решений.

- Использование информационных технологий и телекоммуникационных процессов.

- Свобода немедленного доступа к информации.

- Совместная собственность и меняющиеся альянсы.

- Объединение ключевых технологий и компетенции.

- Ускоренное производство и обслуживание.

- Взросшие индивидуальные права.

- Образование в рамках организации

- Совместная работа заказчиков, поставщиков, руководителей, исполнителей, государственных органов.

Виртуальная корпорация зародилась в воображении футуристов, превратилась в вероятность для теоретиков управления и теперь стала экономической необходимостью для общества. Это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами. Отличительными чертами виртуальной организации являются: непостоянный характер функционирования; осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций; взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью; образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности; частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным; договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Виртуальная корпорация является в основном совместной собственностью и стратегическим альянсом, связывающим воедино специфические цели и скоординированные усилия всех входящих в нее организаций. Базовая цель виртуальной корпорации — объединение ключевых технологий и компетенции для того, чтобы наиболее полно удовлетворить возникший спрос на потребительском рынке. Группы работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны участвовать в едином производственном процессе, не только находясь в одном месте, но и одновременно в разных местах, разбросанных по всему миру.

Новые построения виртуального характера делают расплывчатыми формальные линии организаций, что часто трудно опеределить, где кончается одна организация и начинается другая. Индивидуальные организации работают вместе с помощью компьютерных программ и информационных технологий, что делает неизбежным появление информационных сверхсистем и порождает уверенность в широких возможностях альянсов партнерских организаций. Виртуальные организации все чаще заключают субконтракты с внешними структурами с тем, чтобы использовать преимущества организаций малых размеров, их гибкость и адаптивность. Внешних контрактов заключается так много, что они становятся каркасом, «зонтом» организации. Это и определяет ее основное качество — широкую распространенность в пространстве и во времени.

Нередко случается, что виртуальная организация благодаря информационным технологиям и телекоммуникациям распространяется по всему миру. Это создает условия для работы в реальном масштабе времени, позволяет проводить совещания с использованием компьютерных сетей. Системы пейджеров, радио- и телевизионных переговорных систем, современная оргтехника позволяют мгновенно преодолевать огромные расстояния, устанавливая связь с нужными работниками в заданное время, в любом месте их нахождения. Виртуальные организации обеспечивают серьезные конкурентные преимущества за счет существенного снижения затрат на основные и оборотные средства.

Виртуальная корпорация позволяет компаниям отказываться от неэффективных или неприбыльных участков работы (путем их передачи другим компаниям) и концентрироваться на том, что отвечает их основной компетенции, например, на проектировании продукта или его продаже. Такие конкурентные преимущества возможно использовать при комбинации способности рабочих групп, интеллектуального потенциала тех или иных команд. Виртуальная корпорация подталкивает фирмы концентрировать свои усилия на таких сферах деятельности, к которым они лучшим образом приспособлены. Внешние контракты позволяют привлекать те организации, которые преуспевают в других областях и выполняют конкретные работы лучше, чем все остальные.

Такой подход к организации дела может быть рассмотрен на следующем примере. Компания «Найк» осуществляет продажу спортивной обуви и одежды. Основная деятельность «Найк» - разработка моделей продукции, маркетинг и торговля. На протяжении всего существования компании она не занималась производством своих продуктов. Эти продукты производятся более эффективно с помощью большого числа компаний-поставщиков, расположенных в Азии или других регионах и специализированных на определенных моделях обуви и одежды. Все компании вместе, образующие альянс, связаны между собой договорными отношениями. Эти отношения могут включать частичное владение собственностью родительской компании, но они продолжаются только до тех пор, пока родительская компания и компании-поставщики считают это выгодным (прибыльным). Такая организация бизнеса сделала возможным для «Найк» сосредоточить большой объем капитала на инвестировании в производственное оборудование для других компаний и в то же время разгрузить основную компанию в интересах обеспечения эффективных продаж. Если какой-нибудь определенный тип продукции потеряет свой рынок, «Найк» может выйти из альянса с производителем. Наибольшее преимущество состоит в том, что «Найк» может концентрироваться на деятельности, которую она выполняет лучше: проектировании, маркетинге и продаже продуктов. Благодаря этому «Найк» довела до совершенства свою деятельность по реализации продуктов.

Родительская компания может иметь временные альянсы в самых различных областях. Важнейшие черты виртуальной организации в данном случае — в ее временной природе и частичной интеграции с родительской компанией. Глобальный охват рабочих групп, небольших и средних организаций позволяет варьировать возможностями, отказываться от неэффективных производственных процессов, выполняемых не лучшим образом, и передавать их другим партнерам. В разных звеньях виртуальной корпорации происходит сосредоточение на тех функциях и фазах процесса производства, которые именно там могут осуществляться наилучшим образом. Виртуальные организации требуют нового мышления руководителей: отказа от всестороннего контроля, перехода от соподчиненности к неформальной координации, взаимного доверия, преобладания деловитости над карьерными устремлениями, преодоления пережитков иерархического управления.

В структурах виртуального характера важно поддерживать и способствовать развитию нового элемента — **управления знаниями**. С его помощью решается двуединая задача:

- 1) приобретение знаний, поднимающих уровень деятельности организации;
- 2) их хранение, распределение и преобразование в форму, удобную для внутрифирменного пользования.

Этого можно достичь с помощью тщательно разработанной концепции централизации, институционализации и практического использования накопленных знаний. В практике компаний известны случаи введения должности штатного эксперта (так называемого брокера знаний), который выступает в роли координатора между сферами предложения и потребления знаний. В интересах управления знаниями образуются межфункциональные проектные группы, создаются специальные компьютерные системы. Деятельность по использованию уже накопленных знаний и обеспечению поступления новой информации создает предпосылки формирования **обучающейся организации**. В виртуальной организации служебные обязанности будут постоянно меняться, также как и полномочия. Даже само определение служащего по найму изменится по мере того, как потребители и поставщики будут проводить в компании больше времени, чем сами работники этой компании.

Рынки сложной продукции XXI века потребуют оперативного и глобального решения вопросов адресной доставки потребителям разнообразных вариантов продукции. Эта продукция будет различаться не только по форме и функциям, но и по предоставляемым сопутствующим услугам, включая возможность заказчика присутствовать при разработке дизайна продукции. Производственная компания не станет изолированным участком, а скорее точкой пересечения в комплексной сети поставщиков, потребителей, инженеров и других функциональных услуг. Единственная возможность обеспечить заказчика виртуальной продукцией, которая соответствовала бы изменяющимся потребностям, заключается в том, что бы поддерживать базу интегрированных и постоянно меняющихся данных о потребителе, продукции, производстве и конструктивных методологиях. Это подразумевает новые, более сложные формы исследования рынка и новые особенности дизайна продукции, которые представляют интерес для заказчика. Одной из главных задач для многих компаний является разработка систем и программного обеспечения, позволяющих заказчику взять на себя обязанности по дизайну, которые прежде лежали на компании-производителе.

В этой связи можно говорить о виртуальной корпорации как о модели информации и взаимоотношений. Создание виртуальной продукции потребует применения более развитой информационной сети, собирающей данные о рынках и запросах потребителя, сочетания ее с новейшими дизайнерскими методами и интегрированной компьютеризацией производственных процессов. Эта система приводится в действие с помощью интеграционной сети, которая включает не только высококвалифицированных работников компании, но также поставщиков, дистрибьюторов, розничных продавцов и даже потребителей. Вот почему назрели глубокие изменения как дистрибьюторской системы компании, так и ее внутренней организации, требующие усиления ориентации на

потребителя. С внешней стороны сеть поставщиков должна быть интегрирована именно с теми заказчиками, которые имеют с данными поставщиками общее оборудование, проекты, коммерческие тайны. Очевидно, что поставщики будут в большой зависимости от заказчиков, но по этой причине заказчики будут в равной степени зависимы от своих поставщиков. В конечном счете, в отличие от современных прототипов виртуальные корпорации будущего будут выступать не столько в роли отдельного предприятия, сколько - постоянно меняющегося центра сосредоточения общих направлений деятельности в огромной структуре взаимоотношений.

Корпорации, рассчитывающие сохранить конкурентоспособность, должны оперативно добиться совершенства как используемой информации, так и системы взаимоотношений с партнерами. Технологии сами по себе, без соответствующих изменений остальной части корпорации успеха не принесут. Вот почему процесс модернизации корпорации должен быть комплексным, охватывающим одновременно исследования и развитие, производство, маркетинг, сбыт, обслуживание, распределение, информационные системы, финансы. Существенно меняются требования к сотрудникам виртуальной корпорации. Указанным корпорациям будет необходим большой штат высококвалифицированных, надежных и образованных работников — людей, понимающих и применяющих новые формы информации, способных приспосабливаться к переменам и эффективно сотрудничать с другими рыночными агентами. Виртуальные корпорации будут функционировать успешно только в условиях совместной работы в такой команде, в которой работники, руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

Глава 5. Организационное развитие: от озарения - к технологиям организационного инжиниринга

Представление об "идеальной" компании.

Представления об идеальных свойствах или характеристиках изучаемого объекта развиваются в различных областях знания: "идеальный газ" - в физике, "идеальный механизм" - в теории машин и механизмов, "идеальный приемник" - в радиотехнике, "идеальная тепловая машина" - в теплотехнике и т. д.

Представление об "идеальном конечном результате (ИКР)" оказалось продуктивным в разработанном Г.С. Альтшуллером алгоритме решения изобретательских задач (АРИЗ), который был развит затем в теорию (ТРИЗ). Под ИКР понимают при этом составленную по определенным правилам формулировку идеального ответа - решения изобретательской задачи.

Формула ИКР отражает идеальный образ искомого решения задачи: требуемый эффект должен быть достигнут без каких бы то ни было потерь - недопустимого изменения и усложнения системы, ее частей или оперативной зоны, без затрат энергии, без возникновения помех.

"Идеальность" какого-либо технического объекта (ТО) характеризуется, например, следующими признаками:

Технический объект считается идеальным, если его нет, а функция выполняется. Идеальный объект заведомо лучше других - он ничего не стоит, абсолютно надежен (не может сломаться), не создает никаких побочных вредных эффектов (например, шума), не требует ухода и т. д.

Идея ИКР была перенесена затем на технические системы (ТС).

Идеальная ТС - это система, вес, объем и площадь которой стремятся к нулю, хотя способность выполнять работу при этом не уменьшается. Другими словами, идеальная система - это когда системы нет, а функция ее сохраняется и выполняется. Кроме того, идеальная система развивается бесплатно".

Сформулирован даже эмпирический закон: развитие всех систем идет в направлении увеличения степени идеальности.

Близкое к ИКР понятие "предельно совершенного технического решения" А.И. Половинкин использовал при разработке методических основ автоматизации поискового конструирования.

Предельно совершенное техническое решение (ТР) некоторого класса ТС - такое, которое позволяет при очень (или ничтожно) малых затратах выполнять заданную функцию.

Оно характеризуется или значительно более высоким КПД, или весьма высоким отношением числа или размеров основных функциональных элементов ко всей ТС, или предельно высоким значением других важнейших показателей, или даже реализацией сформированной функции без создания и использования специальных технических средств.

Для конкретного класса ТС оно может служить целевым ориентиром в направлении прогрессивного развития этого класса.

В дальнейшем понятие предельно совершенного ТР трансформировалось в представление об **"идеальном техническом решении (ИТР)"**, которое имеет одно или несколько следующих свойств:

- в ИТР размеры ТО приближаются или совпадают с размерами обрабатываемого или транспортируемого объема, а чистая масса ТО намного меньше массы обрабатываемого объекта;
- в ИТР масса и размеры ТО или его главных функциональных элементов приближаются к нулю, а в предельном случае - равны нулю (когда устройства вообще нет, но необходимая функция выполняется);
- в ИТР время обработки приближается к нулю или равно нулю;
- в ИТР коэффициент полезного действия приближается к единице или равен единице, а расход энергии приближается к нулю или равен нулю;
- в ИТР все части ТО все время выполняют полезную работу в полную меру своих расчетных возможностей;
- ТО, имеющий ИТР, функционирует бесконечно длительное время без ремонта и остановок;
- ТО, имеющий ИТР, функционирует без человека или при минимальном его участии;
- ТО, имеющий ИТР, не оказывает никакого отрицательного влияния на человека и окружающую природную среду.

Представляет интерес использование концепции "идеальной системы" в сфере управленческого консультирования. Она применяется здесь в методологии разработки управленческих решений. Суть концепции заключается в том, что "идеальная система" (понимаемая здесь как наилучшая, функционирующая в идеальных условиях) кладется в основу проектирования, технологам и оргструктур управления. Идеальная система рассматривается при этом на трех уровнях:

- первый уровень - теоретически идеальная система (например, выпуск продукции не лимитирован ни ресурсами, ни рынком);
- второй уровень - идеальная система в перспективе. В настоящее время создать такую систему невозможно. Необходима работа по ее развитию и исследованию;
- третий уровень - технически возможное идеальное решение. Данный уровень осуществим в случае существования идеальных условий.

Технология разработки решений по концепции идеальной системы состоит из следующих этапов:

- формирование идеальной системы в области решаемой проблемы;
- идентификация идеальных условий;
- разработка технически возможной "идеальной системы";
- разработка решения, спроектированного на основе идеальных решений.

Представление об идеальности изделия (потребительной стоимости) лежит и в основе методологии функционально-стоимостного анализа.

"Потребителю не нужны вещи как таковые. Им нужны их полезные свойства", - утверждают стоимостные аналитики.

Основатель метода "Анализ стоимости" американский инженер Л. Майлс говорил: "Покупателю нужны функции. Он желает получить определенные действия от изделия и хочет, чтобы оно доставило удовлетворение кому-то или ему самому. Он желает, чтобы изделие закрывало, поддерживало, передвигало, разделяло, чистило, нагревало, охлаждало или совершало еще какие-либо действия из определенных условиях и в определенных пределах".

О стремлении быть "идеальными" для потребителя свидетельствует и опыт американских так называемых "образцовых" компаний, то есть таких, которые длительное время занимали устойчивое положение на рынках сбыта. Они причисляют себя к "предприятиям по обслуживанию потребителей".

Кстати говоря, зафиксированные в мифологии различных народов скатерти-самобранки, ковры-самолеты, джинны "слушаю и повинуюсь" и т. д. - истинные прародители современных "предприятий по обслуживанию потребителей".

Обобщая приведенные примеры представлений об идеальности в сфере науки, техники и бизнеса, отметим следующее.

- Представление об идеальности позволяет прогнозировать сценарии развития технических, производственных, социальных и т. д. систем, теоретически или логически формируя для этого обоснованное пространство "идеальных" признаков и их значений, к которому должны стремиться системы в процессе своего развития по определенным траекториям.

- Концепция идеальности позволяет наряду с исследовательским подходом, в частности на основе метода "проб и ошибок", использовать нормативный подход к созданию и развитию систем.

- На основе моделей "идеальной системы", разрабатываемых для систем определенного назначения, появляется возможность оценивать степень совершенства системы не "от достигнутого" уровня, а по степени приближения ее к идеальному нормативному образцу.

- Естественно, что модель "идеальной системы" для систем определенного класса разрабатывается человеком (коллективом) или в широком смысле слова субъектом. По мере развития знаний эта модель уточняется, конкретизируется или даже полностью видоизменяется. Субъективизм при этом преодолевается в ходе эволюционного развития систем.

Рассмотрим с данных позиций некоторые аспекты "идеальности" бизнес-систем.

"Идеальная" бизнес-система - это модель, отражающая современные теоретические представления о составе и идеальных значениях признаков, характерных для произвольной бизнес-системы или бизнес-системы определенного класса.

С другой стороны, "идеальная" бизнес-система - это конечная мыслимая точка, в которой согласно существующим теоретическим воззрениям сходятся все траектории в пространстве признаков, характеризующих развитие систем этого класса.

Одной из основных подсистем любой организации, обслуживающей среду, такой, например, как фирма или предприятие, является ее операционная или производственная система (ПС). Рассмотрим на ее примере некоторые признаки "идеальности" таких систем.

Состав и значения признаков "идеальной" ПС как одной из подсистем предприятия, очевидно, не могут совпадать в полном объеме с признаками самого "идеального" предприятия. Уточним поэтому основное назначение ПС в составе предприятия. В качестве обобщенной главной функции ПС предприятия примем следующую:

F_0 = "Производить продукцию (работы, услуги) в соответствии с заданными требованиями, условиями и ограничениями со стороны предприятия в целом и окружающей среды".

В соответствии с концепцией "идеальной" системы идеально - это когда заданная функция выполняется без самой системы, без каких-либо отрицательных последствий для кого- или чего-либо и притом бесплатно, "даром".

Сформулируем основные признаки "идеальной" ПС предприятия. Их состав определяется ответами на вопросы:

- Что "идеальная" ПС должна делать?
- Какой "идеальная" ПС должна быть?

Итак, **"идеальная" ПС** предприятия (фирмы) **должна:**

- не существовать в форме материального носителя;
- не создавать своей деятельностью каких-либо вредных или неблагоприятных последствий для окружения;
- осуществлять производство продукции (работ, услуг) "бесплатно" для предприятия, то есть с нулевой себестоимостью, в течение любого требуемого времени;
- производить продукцию (работы, услуги), отвечающую любым требованиям по качеству, количеству, срокам, месту и внешним условиям по заказам предприятия (его служб, подразделений).

Степень приближения реальной ПС к идеалу в процессе совершенствования ее организации определяют как **"степень идеальности"** системы.

Повышение степени идеальности ПС в процессе прогрессивного развития можно рассматривать как процесс ее адаптации к идеальному запросу со стороны предприятия.

Движение ПС к "идеальности" возможно по различным траекториям. Траектория развития конкретной ПС определяется стратегией и тактикой ее организации, принятыми на каждом из этапов развития.

В соответствии с логикой нормативного прогнозирования "от идеального - к реальному" рассмотрим **возможные стратегии** приближения ПС к "идеальности" по некоторым из приведенных признаков.

Первый признак идеальности: ПС не существует в форме материального объекта или просто "отсутствует".

Отступая от идеального к реальному всего на один шаг, введем следующее наиболее слабое ограничение. Поскольку функция ПС есть, по определению, требуемое действие (процесс), а действие - суть "проявление свойства", а также зная, что свойства принадлежат вещам и вне материальных объектов не существуют, примем, что ПС, выполняющая данную функцию, должна быть материальным объектом.

Учитывая только это ограничение и руководствуясь принципом "что не запрещено, то разрешено", сформулируем четыре стратегии приближения ПС к "идеальности" по данному признаку:

- **S1:** ПС организуется, существует и развивается во времени и в пространстве мгновенно и в минимальном "количестве" (размеры, масштабы, ресурсы и т. д.);
- **S2:** ПС организуется и появляется в данной области пространства в любом "количестве", но "мгновенно" выполняет свою функцию и исчезает;
- **S3:** Сочетание стратегий **S1** и **S2** - ПС появляется в минимальном количестве, мгновенно выполняет свою функцию и исчезает;
- **S4:** ПС организуется, появляется, существует и функционирует "с двойным назначением" - как средство производства и, например, как элемент ландшафтной архитектуры.

Эти стратегии объединяет один замысел: они построены на идее квазисуществования ПС: система как бы существует в данной области пространства и в данное время и ее как бы нет ввиду малых масштабов, кратковременности появления или нахождения "под чужой вывеской".

Второй признак идеальности: ПС в процессе выполнения заданной функции не должна создавать каких-либо вредных или неблагоприятных последствий для окружения.

Из этого признака можно вывести ряд следствий-требований:

- на всех этапах своего "жизненного" цикла (ЖЦ) ПС не должна отрицательно влиять на человека (в широком смысле слова - субъекта);
- на всех этапах своего ЖЦ ПС не должна отрицательно влиять на естественную и искусственно созданную человеком среду с учетом отдаленных последствий;
- желательно, чтобы на всех этапах ЖЦ ПС благоприятно воздействовала на факторы.

Образно говоря, "не навредить, но помочь" человеку призвана ПС предприятия, "приходя" в реальный мир.

Ответив на вопрос "Почему?" или "Для чего?", следует тут же задаться вопросом "Как?", "Каким образом?" можно двигаться к идеальному значению данного признака. Здесь нет однозначных решений и существуют альтернативные подходы. Рассмотрим некоторые из них, начиная с принципа "не навреди".

В системе "ПС - окружающая среда" обязанности по предотвращению вреда среде могут быть:

- а) возложены на ПС;
- б) распределены между ПС и средой;
- с) возложены на саму среду.

Поскольку причиной отрицательных воздействий на среду является ПС, было бы нелогичным расплачиваться за это самой среде. Поэтому вариант (с) в концепции "идеальной" ПС из дальнейшего рассмотрения исключаем. Стратегии приближения ПС к "идеальности" по данному признаку могут базироваться на следующих принципах:

- **П1:** предотвращение (недопущение) отрицательных воздействий;
- **П2:** уменьшение отрицательных воздействий, если их нельзя предотвратить;
- **П3:** ликвидация отрицательных последствий вредных воздействий;
- **П4:** смягчение отрицательных последствий, если полная ликвидация невозможна;
- **П5:** компенсация влияния отрицательных последствий.

Можно использовать также рациональные комбинации принципов друг с другом.

К числу **возможных стратегий развития ПС** по этому направлению отнесем следующие:

- **S1:** минимизация числа и видов связей ПС с окружающей средой (локализация и изолирование ПС от среды). Изолированная ПС "ни с чем не связывается", "ни во что не вмешивается", поэтому никак не проявляет себя во внешней среде. Среда ничего "не знает" о ПС и не "ощущает" ее влияния;
- **S2:** максимизация числа и видов связей ПС с окружением (инверсия стратегии S1). Формирование распределенных ПС, "растворение" ПС в среде;
- **S3:** размещение ПС в областях пространства (среды), "нечувствительных" к появлению, существованию, функционированию или исчезновению ПС;
- **S4:** размещение (вынос) вредных частей или выходов ПС в "нечувствительных" областях пространства;
- **S5:** минимизация "количества" и (или) времени нахождения ПС в "чувствительной" среде или ее частях;
- **S6:** предварительная (опережающая) адаптация ПС к среде и наоборот (принцип "заранее подложенной подушки");
- **S7:** использование вредных выходов ПС в качестве полезных входов для самой ПС или ее окружения.

Третий признак идеальности содержит требование "бесплатности" для предприятия продуктов производства (работ, услуг), создаваемых ПС.

Учитывая, что затраты - величина аддитивная, "бесплатность" результатов функционирования "идеальной" ПС означает:

- "бесплатность" входных предметов преобразования (обработки, переработки, перемещения и т. д.);
- "бесплатность" самой ПС как инструмента преобразования входных потоков

(с учетом всех этапов ее жизненного цикла: от создания и функционирования до ликвидации ее самой или отрицательных последствий ее деятельности).

Ослабив требование бесплатности для квазиидеальной ПС, приходим к критерию минимума затрат на нее. Минимум затрат на функционирование ПС означает минимум затрат на:

- предметы преобразования (сырье, материалы, комплектующие и т. д.);
- обеспечение готовности ПС к функционированию в соответствии с заданными требованиями, условиями и ограничениями;
- обеспечение требуемых условий функционирования ПС;
- процесс функционирования;
- ликвидацию и (или) компенсацию отрицательных последствий, связанных с появлением, существованием, функционированием, развитием или исчезновением ПС в данной области пространства.

Ограничиваясь проблематикой функционально-структурной организации ПС, рассмотрим лишь некоторые из **возможных стратегий достижения "бесплатности"** её функционирования:

- S1: минимизация числа нефункциональных "оплачиваемых" структурных элементов ПС с учетом всех этапов ее ЖЦ;
- S2: минимизация всех нефункциональных затратнообразующих признаков ПС и ее элементов: нефункциональных свойств, действий, параметров и т. д.;
- S3: минимизация всех затратнообразующих факторов, связанных с функциональными элементами ПС на протяжении их "жизненных циклов".

Четвертый признак идеальное™ характеризует развитие ПС в направлении увеличения их гибкости, адаптивности, многообразия реакций, многофункциональности, универсализации, быстроедействия и т. д.

Ниже приведены некоторые правила, приемы, маршруты движения к "идеальности" в бизнесе, используемые отдельными ведущими мировыми компаниями.

На пути к "идеальности": "образцовые" компании, компании "мирового уровня".

Проведенное в США изучение так называемых "образцовых компаний", то есть компаний, длительное время успешно работающих на рынках сбыта, выявило целый ряд "бизнес-правил", которыми они руководствуются для достижения успеха в бизнесе. Вот некоторые из них.

Ориентация на потребителя.

"Образцовые компании" называют себя "предприятиями по обслуживанию потребителей".

В лучших организациях обещания выполняются, каких бы отчаянных усилий и затрат времени это ни стоило. Это в равной степени относится к компьютерам, пишущим машинкам, развлекательной верховой езде или кукурузным хлопьям.

Некоторым из высших руководителей компании IBM полагались особые помощники: 3 года на одном посту с одной-единственной функцией - обеспечить в пределах 24 часов отклик на любую жалобу потребителя.

Характерно в этом смысле высказывание одного из президентов IBM: "Хотел бы иметь агентов по сбыту, действующих так, будто они состоят на жалованье у потребителя, и которые думают лишь о предоставлении к услугам потребителя всех возможностей фирмы".

Президент фирмы конторского оборудования строг, но справедлив: "За работу, связанную с устранением неполадок, я предъявляю счет моим региональным агентам по сбыту и обслуживанию, взыскивая с них согласно часовой ставке моей зарплаты". Он любит, когда укладываются в 4-часовую норму.

Руководители корпораций - "умники-простаки".

Они просто не могут понять: почему каждый продукт не может быть высшего качества; почему каждый потребитель не может получить персональное обслуживание даже в торговле картофельными хлопьями. Они чувствуют кровную обиду, когда прокисает бутылка произведенного 'ми пива. Они не понимают, почему невозможен регулярный поток новых продуктов и почему человек не может выступать с рационализаторским предложением раз в две недели.

"Образцовые компании" лучше других умеют слушать.

Проведенное Массачусетсом технологическим институтом (МТИ) исследование, касающееся источников нововведений в производстве приборов для научных лабораторий, показало, что потребители подсказали:

- 11 принципиальных новинок;
- 85% из 66 крупных улучшений;
- 67% из 83 незначительных улучшений.

Принцип "отрезания больших ломтей".

Главный фактор успеха в деятельности организации - концентрация сил на каждой практической проблеме и быстрое ее решение. Не должно быть сомнений, что решается проблема № 1.

Использование "адхократических" структур ("адхокраш" - лат. "ad hoc" - предназначенный для данного случая).

"Образцовые компании" используют гибкие организационные механизмы, которые занимаются теми новыми вопросами, которые существующие формальные оргструктуры решить не могут. Малая группа имеет решающее значение для эффективного функционирования организации. "Энтузиасты", "команды", "временные рабочие труппы", "проектные центры", "ударные бригады", "кружки качества" и т. н. - вот те гибкие, творческие организационные структуры, которые генерируют свежие идеи и новые решения в бизнесе.

Необходимость взаимного общения - ведущий принцип компании "Хьюлетт Паккард".

Четыре характерные черты управления, способствующие новаторству:

- неформальное общение;
- рост интенсивности общения;
- поддержка неформального общения материальными средствами;
- применение методов, усиливающих общение.

В столовой столы на 4 человека заменили столами казарменного типа, "артельными". Встречаются за столом разные специалисты - каждый раз возрастают шансы, что произойдет обмен важными идеями.

В МТИ изучалось влияние конфигурации рабочих мест на интенсивность общения персонала при выполнении исследовательской работы. Если сотрудники работают на расстоянии 10 м друг от друга, то вероятность их общения хотя бы раз в неделю равна 8 - 996, при 5м- 25%.

"Образцовые компании" используют "принцип Челомея", чтобы система была устойчивой, ее надо очень часто трясти.

IBM проводила программу "вольный сотрудник", в которую входили 45 человек. Вольный сотрудник получает в компании полную свободу действий на 5 лет. У него совсем простая роль - сотрясать систему.

Непрерывная разработка программ стимулирования и поощрения хорошего обслуживания

"Хьюлетт-Паккард": во время одного из ежедневных перерывов на кофе, когда 1400 работников отделения сидели в зале, внесли и швырнули на пол 5 плат с дефектными схемами. Руководство объяснило: из-за этих плат и ошибок в программном обеспечении

отделение лишилось очередной премии.

Процветающие компании в условиях конкуренции международного масштаба ведут сегодня бизнес "на мировом уровне".

Компания мирового уровня - это бизнес-организация, которая достигла высокого уровня производительности, провела кардинальные изменения в сфере управления и непрерывно совершенствует свою способность прибыльно удовлетворять потребности клиентов.

Мировой уровень сегодня - это:

- высокий стандарт ведения бизнеса;
- прибыльное удовлетворение потребностей клиентов;
- непрерывное повышение производительности.

Компании мирового уровня улучшают то, что имеет значение для их клиентов.

а) качество товаров и услуг;

б) уровень обслуживания;

с) гибкость;

д) стоимость.

Они делают это иначе, чем те компании, которые не вышли на уровень мировой конкуренции. Отличия видны во всех функциях такой компании.

Компании мирового уровня видят свою цель не просто в удовлетворении клиента, а в доведении его до "экстаза".

Они стремятся к разработке таких изделий, которые не просто имеют высокое качество, а "поражают воображение клиента". Что же восхищает клиента? Если отвлечься от конкретных индивидуальных особенностей клиента, то каждый из них стремится к одним и тем же вещам:

- клиент заинтересован в качестве - ему нужно, чтобы купленная им вещь работала, делала, что он хочет, и в ходе этого доставляла ему удовольствие;

- клиент хочет хорошего обслуживания - ему нужно, чтобы изделия и услуги поступали в срок;

- клиентам требуется гибкость - они хотят иметь возможность получать именно тот товар или услугу, которые им нужны;

- клиенты стремятся получать полезность - они не хотят платить цену, превышающую ценность принесенной товаром пользы.

Компания мирового уровня должна непрерывно совершенствовать свою способность восхищать клиентов.

В компании мирового уровня идут непрерывные улучшения на каждом рабочем месте. Отдельные улучшения могут быть малы и почти незаметны ("дюймовые улучшения" в компании Тойота), но, накапливаясь, они обеспечивают неоспоримое преимущество. В основе всей деятельности компании мирового уровня лежит стремление к непрерывному совершенствованию. Совершенствованию подлежит в первую очередь деятельность организации.

Функции в компании мирового уровня объединены в «цепи потребителей». У каждой функции компании есть свой потребитель - следующая функция процесса. Каждая функция предназначена для обслуживания своего потребителя. Так образуется цепь, в конце которой находится тот потребитель, который платит деньги.

Самое большое отличие компании мирового уровня связано с людьми. Делегирование полномочий на самый нижний уровень организации пробуждает талант каждого. Если в обычной иерархической организации согласно одному из правил мерфологии "работа опускается на самый нижний уровень исполнения", то компании мирового уровня сознательно предоставляют сотрудникам достаточно широкие полномочия и большую ответственность.

Стены и барьеры между подразделениями компании разрушаются, межфункциональная деятельность развивается и поощряется. В результате организация имеет

плоскую структуру, облегчающую межфункциональные связи и потоки информации. Это сокращает и бюрократические преграды.

Компании мирового уровня разрабатывают программы гибкого режима рабочего времени и движутся в направлении "разумного индивидуального самоконтроля над рабочим временем".

Компания "БМВ" имеет 200 различных режимов рабочего времени, охватывающих сборочные цеха и управленческих работников. "Гибкая система труда", введенная в 1993 г., позволяет 16 тыс. управленческих работников организовать свое рабочее время почти по собственному усмотрению.

Рамки рабочего времени были расширены с 7.00 - 18.00 до 6.30 - 19.00, и сотрудники подсчитывают свой баланс рабочего времени на годовой основе. Хотя в конце года не допускаются ни переработки, ни нехватки часов, сотрудники вправе перенести до 40 часов на следующий календарный год (или отработать их за прошлый год).

Для компании расчетный период в один год позволяет не только гибко реагировать на сезонные колебания, но и существенно сократить сверхурочные работы. Работники выигрывают от более гибкого ритма производства и труда.

Менеджеры сами определяют свой график работы с учетом своих функций и не связаны заранее с установленной продолжительностью рабочего времени. Руководящим работникам не устанавливается даже количество недель отпуска. Групповые модели рабочего времени дополняются индивидуальными режимами. Гибкий режим рабочего времени и индивидуальный подход - важные факторы формирования прогрессивной культуры труда. Однако это требует высокой степени доверия внутри коллектива.

Компании мирового уровня применяют программы "партнерство на работе". "БМВ" позволяет своим сотрудникам расширять производственный опыт путем замещения других сотрудников или участия в выполнении конкретных проектов, в выпуске новых изделий в рамках программы "партнерство на работе". Сотрудник при этом приобретает дополнительные знания, а компания в состоянии лучше приспособиться к конъюнктуре рынка.

Компания мирового уровня не просто восхищает своих клиентов – она делает это прибыльно.

Система измерения стоимости в компании мирового уровня должна:

- информировать о том, что имеет значение для потребителя;
- измерять прибыльность потребителей и покупаемых ими изделий;
- быть экономичной при внедрении и простой в использовании;
- обеспечивать информацией о том, как улучшить прибыльное обслуживание потребителя;
- поощрять действия, повышающие способность компании прибыльно обслуживать потребителя.

Для того чтобы достичь мирового уровня, компания должна снижать излишние накладные расходы.

Под излишними при этом понимаются расходы на выполнение несущественных или неэффективных функций. Такие затраты можно устранить без уменьшения полезности, ценности предоставляемого клиенту продукта (услуги). Накладные расходы - основной источник затрат в стоимости продукта в большинстве производственных компаний. Накладные расходы - единственный источник стоимости предоставляемых услуг в обслуживающих компаниях.

Функции контроля качества в компании мирового уровня либо ликвидируются, либо распределяются между всеми работниками. Качество мирового уровня предполагает, что все делается правильно с первого раза и последующей проверки не требуется. Если вы спросите служащего такой компании: "Кто отвечает за качество?", - то обязательно услышите: "Я".

Целью компании мирового уровня является прибыльное удовлетворение нужд клиентов.

Непрерывное совершенствование во всех направлениях деятельности компании требует и новых способов повышения и измерения производительности. Компании мирового уровня нужна информация, которая:

- говорит о том, что имеет значение для потребителя;
- указывает, насколько прибыльны ее потребители, продукция, услуги или клиенты;
- определяет стоимость с приемлемой точностью и трудоемкостью;
- выделяет возможности совершенствования;
- поощряет действия, способствующие прибыльному удовлетворению нужд потребителей.

Виртуальный бизнес, или оболочечные фирмы.

В 80-е годы появилась качественно новая форма организации бизнеса - так называемые hollow corporation, то есть пустотелая, оболочечная корпорация, или компания-оболочка

Принято считать, что оболочечные фирмы "порождаются страхом производителя продукции перед неопределенностью экономического будущего".

Ее аналоги можно найти еще в докапиталистической эпохе.

Известный французский историк. Бродель приводит, форму организации "дела" в Европе XVIII века, как "рассредоточенные фабрики". Каждая из таких фабрик представляет собой ряд рассеянных элементарных производств без какой-либо связи между ними. Их функционирование и координацию осуществлял "купец-фабрикант". Сам купец "рассредоточенными фабриками" не владел, но он обеспечивал их сырьем, авансировал оплату труда работников, забирал готовые изделия. При этом он единолично осуществлял сбыт товаров, их распространение и соответственно получение выручки.

Оболочечные, или пустотелые, фирмы - это организации, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам.

Оболочечная фирма за определенную плату берет на себя отношения фирмы - производителя продукции с рынком (окружает оболочкой) и обеспечивает: ее адаптацию к рынку; продвижение продукта на рынок; изучение рынка; поиск покупателя; проведение переговоров, заключение всех необходимых контрактов и т. п., уменьшая тем самым "транзакционные издержки" фирмы-производителя.

Транзакционные издержки, или "издержки осуществления сделок", -затраты на адаптацию фирмы к меняющимся условиям рынка, например на поиск контрагента, информирование потенциальных партнеров об условиях сделки, проведение тендера, подготовку и проведение переговоров, разработку и оформление контрактов и т. д.

Оболочечная фирма берет на себя издержки производителя по определению того, какой товар надо производить, как и кому его реализовывать (транзакционные издержки). Эти издержки она может переложить на подрядчиков (дизайнерское и конструкторское бюро, рекламные, маркетинговые агентства), оставляя за собой только функцию общего управления всем бизнес-процессом от разработки идеи товара до продажи его конечному покупателю.

Оболочечные фирмы могут брать на себя различные функции: от чисто посреднических до организационных и координирующих - обеспечение сырьем, организацию сбыта готовой продукции и т. д.

Прогнозируется появление в XXI веке в большом количестве так называемых Solar systems - бизнес-структур, организованных наподобие солнечной системы: множество вспомогательных фирм-подрядчиков вращается вокруг небольшой головной компании, выполняющей функции коммутатора, организатора, координатора и т. п.

Существенным недостатком оболочечных компаний является отсутствие надлежащего контроля за качеством производства и продаваемых товаров. Кто пользовался, например, приобретением товаров "по почтовому каталогу" или услугами TV-"магазина на диване", тот

знает сам или слышал от знакомых, что приобретенная вещь часто отличается от красивой картинки, и далеко не в лучшую сторону. Иногда вместо вещи, рекламируемой как "настоящее японское качество", в посылке оказывается нечто похожее, но "Made in Taiwan".

Оболочечная фирма - относительно "короткоживущая" бизнес-структура.

Поскольку такая фирма собственно производства не имеет, всегда существует риск конкуренции со стороны компаний-подрядчиков. У производителя товаров возникает соблазн самому выйти на рынок продаж и сбывать продукцию под собственным "брендом", делая ненужными услуга посредника.

С развитием информационных технологий "оболочечная фирма" все больше лишается "материального носителя" и превращается в "динамическую виртуальную организацию", объединяющую независимых подрядчиков, функционирование которых обеспечивают глобальные компьютерные сети.

Например, в 1995 г. в США был открыт первый в мире виртуальный банк (Security First Network Bank). Он позволяет своим клиентам оплачивать счета и проверять свой баланс, используя Интернет. Клиенты банка могут оперировать с чеками и депозитными счетами, вести свои электронные бюджеты. Глобальная цель банка - предоставление клиентам полного комплекса интерактивных услуг в режиме реального времени круглосуточно. Ожидаемая экономия - за счет капитального строительства и расходов на персонал.

Идеи и методы "организационного развития".

Этапы организационного развития.

В современной теории и практике менеджмента существует концепция "самообучающейся (саморегулирующейся, адаптивной) организации", согласно которой компания, которая хочет сохранить свою конкурентоспособность в долгосрочном плане, должна своевременно и адекватно реагировать на изменения внешнего окружения

Организация бизнес-компании в виде саморегулируемой системы, своевременно реагирующей на требования рынка, появление новых технологий, изменения нормативной и законодательной базы, является важным фактором ее "выживания" в конкурентной экономической среде.

Особенно актуальны эти требования для диверсифицированных интегрированных бизнес-структур, которые работают в различных отраслях, на нескольких рынках, с несколькими продуктами.

Модель организации как "открытой системы" подразумевает равновесие между организацией и ее внешним окружением. Поскольку внешняя среда постоянно меняется, организация вынуждена следить за этими изменениями и своевременно на них реагировать.

Для организационной адаптации компаний часто используют интуитивные или эвристические методы, среди которых:

- метод проб и ошибок, предлагающий поиск эффективного решения путем случайного перебора нескольких возможных;
- метод поиска решений, основанный на игнорировании проблемы, предлагающий отказ от каких-либо изменений до первого сбоя системы;
- метод равнения на лидера, рассчитанный на заимствование решений, найденных другой компанией - лидером рынка;
- метод абсолютизации опыта и интуиции руководителя предприятия.

Такой подход к реорганизации бизнеса зачастую обусловлен стремлением уменьшить затраты за счет сокращения любых дополнительных исследований или работ. Однако в конечном итоге это приводит к многократному увеличению расходов.

Организационные изменения предпринимательской структуры в условиях динамичного внешнего окружения представляют собой сложный процесс, который требует учета многих внутренних и внешних факторов.

Одни лишь рациональные методы и модели (так же, как и чисто интуитивные) не

описывают адекватно те процессы, посредством которых реально формируются и осуществляются стратегии сложных изменений.

Успех сложных, затрагивающих всю организацию изменений зависит не только от правильно сформулированной задачи изменений, но и от процесса их осуществления.

Одним из современных подходов к управлению сложными изменениями на корпоративном уровне является **"организационное развитие (ОР)"**

Данный термин имеет широкое толкование. В зарубежной литературе под ним понимается скорее философская концепция ("школа мышления"), чем конкретный набор методов, технологий и техник изменений.

ОР - это широкая философская концепция и методология внутрифирменных изменений, базирующаяся на рассмотрении организации как "открытой системы".

Идеи "организационного развития" получили широкое распространение в зарубежной практике реорганизации корпораций в 60-е годы.

Организационное развитие имеет следующие отличительные особенности:

ОР - это всеобъемлющая, последовательная и многоуровневая стратегия, нацеленная на средне- и долгосрочные перспективы и использующая различные методы, в том числе:

- методы поведенческих наук;
- рациональные и интуитивные методы;
- ориентацию в большей степени на процесс, чем на цель;
- подходы, основанные на максимальном участии персонала развивающейся корпорации.

Для ОР характерно:

- ориентация на средне- и долгосрочные перспективы;
- использование выводов и методов поведенческих наук (психологии, социологии, антропологии, психологии и т. д.);
- ориентация на процесс изменения (внедрение методологии изменения);
- ориентация на активное вовлечение персонала в процесс;
- привлечение внешнего или внутреннего фасилитатора, который должен быть внешним по отношению к изменяемой системе, обладать необходимыми навыками и личностными качествами;
- применение разнообразных методов.

ОР может помочь:

- внедрить в организацию систему стратегического управления;
- осуществить менее глубокие изменения в организации, например внедрение новых технологий, методов работы, изменение структуры и культуры;
- трансформировать организацию в "самообучающую организацию".

ОР базируется на концепции "трех состояний":

1. Будущее состояние (где организация хотела бы находиться).
2. Настоящее состояние (где организация находится сейчас).
3. Переходное состояние (от настоящего к будущему).

ОР состоит из семи этапов:

1. Определение миссии организации.
2. Оценка внешних и внутренних условий.
3. Сбор данных.
4. Обеспечение вовлеченности персонала в процесс перехода.
5. Постановка целей изменения.
6. Осуществление изменений и развивающие мероприятия.
7. Оценка и закрепление изменений.

В каждом из трех фундаментальных состояний организации можно выделить определенные этапы.

Процесс ОР формально начинается с разработки и определения "желаемого образа, видения или миссии организации" (состояние "Как должно быть").

На 1-м этапе устанавливают миссию организации, формулируют ее назначение, дают общие формулировки как качественных характеристик организации (например, корпоративные ценности и идеалы), так и некоторых количественных оценок деятельности (например, доли рынка, уровень деловой активности и т. д.).

На 2-м и 3-м этапах разрабатываются алгоритмы оценки внешних и внутренних сред организации. Производится диагностика текущего состояния (состояние "Как есть") организации, систематический и последовательный сбор и анализ информации о ее внешнем окружении и внутренней среде (например, STEEP-, SWOT-анализ и т. д.). Особое внимание уделяется изучению внутренней ситуации в организации:

- обеспеченность и качество управления ресурсами (материально-техническими, людскими, финансовыми и т. д.);
- финансово-экономические аспекты текущей деятельности и их потенциал;
- структуры, качество выполнения бизнес-процессов и уровень их организации;
- культурные ценности, социально-психологическая обстановка в организации, степень готовности персонала к изменениям

Основная идея **4-го этапа** - "обеспечение вовлеченности персонала в процесс перехода", поскольку эффективное изменение возможно лишь тогда, когда в процесс изменения активно вовлечены его непосредственные участники.

При реализации **5-го этапа** - "Постановка целей изменений" - следует осуществить выбор уровня требуемого вмешательства. Для этого может оказаться полезной матрица Дерека Пью "Выбор уместных мероприятий ОР", вариант которой приведен в таблице.

Важно отметить, что под "уровнем" здесь подразумевается уровень анализа, а не уровень в организации.

На 6-м этапе - "Осуществление изменений и развивающие мероприятия" - возможно использование различных процедур в зависимости от уровня. Различают четыре уровня:

- индивидуальный;
- групповой;
- межгрупповой;
- организационный.

На индивидуальном уровне: наставничество и индивидуальные консультации, осуществляемые (фасилитатором и/или членами команды, которые помогают сотрудникам:

- определить цели обучения;
- узнать, как оценивают их поведение другие; изучить новые модели поведения;
- провести анализ ролей, предполагающий "проигрывание" ситуаций, при которых индивидуум оказывается "в чужой шкуре";
- планировать карьеру, продумывать направления своего служебного, личностного и, возможно, духовного роста.

На групповом уровне:

- использование так называемого "процессного консультирования", базирующегося на предположении, что люди склонны реализовывать скорее свои собственные идеи, чем идеи, поступившие извне. Его целью является создание таких условий, при которых процесс выработки решений и достижения консенсуса происходит максимально эффективно;
- мероприятия по построению эффективной команды.

На межгрупповом уровне:

- межгрупповое конфронтационное совещание, нацеленное на достижение большего взаимопонимания посредством обмена информацией, конструктивной критики;
- согласование ролей - техника проведения переговоров, при которой стороны идут на взаимные уступки в письменной форме.

На организационном уровне:

- обследование с обратной связью, предполагающее сбор информации посредством анкетирования, интервьюирования и т. д.;

- "организационное зеркало" - процедура, проводимая с целью повышения эффективности межгрупповой работы, при которой группа получает от представителей других групп той же организации информацию о том, как она воспринимается и оценивается ими.

На **7-м этапе** "Оценка и закрепление изменений" применяют следующие методы:

- обследование или аудит культуры организации на базе анонимного анкетирования;
- интервью с отдельными лицами или фокус-группами с целью выявления изменений в восприятии картины мира и организационных ценностей у отдельных индивидуумов;
- отчеты наблюдателей (например, внешних экспертов) о том, как в действительности изменилось поведение и установки на низовом уровне организации, с целью повышения достоверности результатов анализа осуществленных изменений.

Наиболее сложной управленческой задачей, с которой сталкиваются лидеры изменений, является установление в организации баланса между двумя ее компонентами: иерархичностью и степенью делегирования полномочий.

Иерархичность снижает мобильность организации. С другой стороны, она делает организацию более управляемой "сверху".

Адекватная **система делегирования полномочий** повышает мобильность организации и в конечном счете эффективность ее функционирования. Основная проблема здесь - выбор оптимального баланса, и главное - осуществление процесса перехода от иерархической организации к системе делегирования полномочий.

Для того чтобы определить, окажется ли данный подход полезным в конкретном случае, необходимо понять, разделяет ли лидер изменения его основополагающие предположения.

Предположения относительно лиц:

В общем случае люди имеют потребности в личном росте и развитии. Эти потребности с большей вероятностью могут быть удовлетворены в обстановке взаимной поддержки и "бросающих вызов" задач. Потенциал многих работников не используется полностью, а они способны принять большую ответственность и внести более существенный вклад в решение задач организации, чем это допускается. Таким образом, организация работы, управленческие предположения и другие факторы часто демотивируют людей в организациях.

Предположения относительно людей в группах:

Группы имеют важное значение для людей, и большинство из них удовлетворяет свои потребности в группах, особенно в рабочих. Рабочая группа состоит из равных по положению сотрудников и начальника и оказывает сильное влияние на каждого члена группы. Рабочие группы как таковые нейтральны, однако в зависимости от своей природы они могут либо приносить пользу, либо наносить вред организации.

Рабочие группы могут преуспеть в удовлетворении индивидуальных потребностей и требований организации в результате совместной работы в духе сотрудничества.

Для того чтобы группа могла эффективно работать, формальному лидеру не следует осуществлять функции лидерства постоянно и при любых обстоятельствах. Эффективность может увеличиться, если члены группы будут помогать друг другу.

Предположения относительно людей в организациях:

Многие люди руководствуются собственными чувствами и установками, которые оказывают влияние на их поведение, однако для организационной культуры характерна тенденция к подавлению выражения этих чувств и установок. Это неблагоприятно сказывается на разрешении проблем, получении удовлетворения от работы и личном росте.

В большинстве организаций уровень межличностной поддержки, доверия и сотрудничества намного ниже, чем это желательно и необходимо. Несмотря на приемлемость стратегии типа "победа - поражение", многие ситуации подобного типа

оказываются дисфункциональными не только для служащих, но и для организации в целом.

Многие "межличностные столкновения" между отдельными сотрудниками чаще всего обусловлены структурой организации, а не особенностями участвующих в них людей.

Если чувства рассматривать в качестве существенного фактора, то появляются дополнительные возможности для улучшения руководства, коммуникаций, межгруппового сотрудничества и повышения степени удовлетворенности от работы.

Смещение акцента при разрешении конфликта с издания приказов или "сглаживания ситуации" на открытое обсуждение идей способствует не только личностному росту, но и достижению целей организации.

Организационная структура и подход к организации работы могут быть модифицированы для более эффективного удовлетворения потребностей отдельных людей, групп и организации в целом.

Проблемы управления изменениями в организации.

При управлении изменениями в организации обычно возникают две основные проблемы.

Первая проблема - индивидуальное и групповое сопротивление персонала организации.

Вторая - проблема контроля в организации, возникающая из-за того, что большинство формальных организационных механизмов контроля предназначено для работы организации в относительно стабильном состоянии, а не в состоянии перехода.

Для **индивидуального сопротивления** существует несколько причин, его порождающих:

- эгоистический интерес, страх потерять положение, власть, неформальные связи и т. д.;

- неправильное понимание изменений и недостаток доверия к лицам, их осуществляющим;

- низкий уровень готовности к изменениям;

- различные оценки необходимости и последствий изменений.

Некоторые работники могут иметь собственную точку зрения на целесообразность изменений и их последствия для организации, отличную от декларируемой организаторами изменений.

Групповое сопротивление проистекает из того, что любая организация может рассматриваться как политическая система, в которой существуют группы и коалиции со своими собственными "политическими" интересами. Их реакция на изменения будет в значительной степени зависеть от того, как, по их мнению, эти изменения отразятся на балансе сил и влияния в организации.

В любом процессе изменения можно выделить четыре этапа.

Первый этап - "разморозка" - осуществляется посредством создания у субъектов изменения чувства неудовлетворенности, что будет способствовать появлению мотивации к изменениям. Чувство неудовлетворенности можно создавать с помощью наглядного сопоставления нынешнего "неблагополучного" состояния дел и планируемого "благополучного".

Второй этап - подготовка изменения - предполагает вовлечение субъектов изменения в процесс разработки "перехода" из одного состояния в другое посредством их информирования, проведения консультаций, семинаров и т. д. Вовлечение в процесс разработки изменения позволяет работникам организации чувствовать, что им предстоит реализовывать на практике ими же разработанные идеи.

Третий этап - само изменение - происходит при прямом участии субъектов в процессе изменения. Прямое вовлечение - непереносимое условие успеха любых изменений, так как

работники компании будут: во-первых, располагать развернутой информацией о ходе процесса изменений; во-вторых, едва ли будут сопротивляться сами себе.

Однако следует иметь в виду, что "степень вовлеченности" персонала имеет свое оптимальное значение. При слишком активном вовлечении возрастает вероятность ослабления или даже потери контроля за изменением. Кроме того, может существенно возрасти время осуществления изменений.

Четвертый этап - "заморозка", на котором создаются условия для закрепления результатов изменений. Обычно на этом этапе дорабатываются формальные процедуры, которые ранее не могли быть созданы из-за высокой степени неопределенности.

Ниже перечислены некоторые правила, соблюдение которых способствует повышению эффективности процесса изменения:

- ключевая роль высшего руководства в управлении процессом изменения;
- четкое осознание высшим руководством направления движения и ориентировочного расположения "нового" состояния организации (на практике редко удастся точно определить положение "нового" желаемого состояния организации и однозначную траекторию движения к нему. Однако высшее руководство должно стремиться к формулированию максимально ясного образа "нового" состояния и доводить его до субъектов изменения);
- ознакомление субъектов изменения с "новым" состоянием и причинами необходимости его достижения;
- создание системы мотивации субъектов изменения, оптимальной степени их вовлечения в процесс изменений, информирование субъектов изменений о планируемых изменениях их позиций;
- создание обратной связи и организация непрерывного контроля за процессом со стороны высшего руководства;
- кто-либо из высшего руководства организации должен быть назначен руководителем процесса изменений и стать их формальным и неформальным лидером. Он должен располагать необходимым опытом, полномочиями, соблюдать принцип "символьного соответствия";
- при планировании изменений следует помнить, что они потребуют ресурсов и времени. Эти потребности должны быть заранее спрогнозированы;
- изменения должны быть спланированы. План включает контрольные цифры, критерии измерения эффективности процесса, ответственных лиц. В то же время план должен быть достаточно гибким и допускать возможность внесения в него корректив в связи с непредвиденными обстоятельствами;
- необходимо добиться того, чтобы план был поддержан большинством групп влияния в организации;
- лидер изменений должен разработать и активно использовать схему персональной мотивации изменений в организации;
- так как оптимальную модель изменений разработать сразу практически не возможно, следует начать с испытания разработанной модели в части организации, то есть провести "полевые испытания" модели изменений. Приобретя необходимый опыт и внося коррективы в модель, ее можно применить ко всей организации с учетом поправки на масштаб изменений;
- организация должна создать систему возвращения достойных лидеров изменений, так как их личные и профессиональные качества в огромной степени определяют эффективность изменений.

В успехе любых организационных изменений важная роль принадлежит личности их инициатора и вдохновителя.

Ниже приведен психологический профиль идеального лидера для управления изменениями:

- способность к изменению себя, нацеленность на постоянное

самосовершенствование и обучение, способность побуждать других к аналогичным процессам;

- гибкость мышления, способность безболезненно модифицировать свою точку зрения, выбирая лучшее из множества мнений без ущерба для самолюбия;
- системность мышления и высокие аналитические способности;
- значительная сила влияния на других, психофизическая выносливость;
- уверенность в себе и способность сохранять бодрость духа даже в самых критических ситуациях;
- глубокие знания и многоплановый опыт в сфере управления.

Психологический профиль "идеального лидера" для управления изменениями характеризуется тем, что его психологические параметры "равномерно размазаны по равноценным градуировочным шкалам", то есть таким шкалам, граничные значения параметров которых не являются "плохими" или "хорошими" сами по себе.

Наиболее часто встречающиеся трудности, возникающие в процессе осуществления изменений:

- процесс занимает больше времени, чем предполагалось;
- в процессе реализации возникают значительные проблемы, не предусмотренные ранее;
- координация различных сторон деятельности по осуществлению изменений оказалась неадекватной складывающейся ситуации;
- другие виды деятельности отвлекали внимание от выполнения запланированных решений;
- у исполнителей изменений не хватило знаний и опыта;
- рядовые сотрудники оказались недостаточно подготовленными;
- объективные факторы внешней среды оказали негативное воздействие на реализацию изменений;
- управление изменениями со стороны высшего руководства было неадекватным;
- план изменений оказался недостаточно детализированным; использованные в процессе изменения информационные системы оказались неадекватными.

Глава 6. Основы организационного дизайна бизнес – структуры.

Административный компонент бизнес-организации.

Структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы организация владела и управляла системами рабочих потоков и сама задавала взаимосвязи между своими частями. Эти потоки и взаимосвязи нельзя однозначно назвать линейными по форме (когда один элемент следует строго за другим). А вот слова как раз линейны. Поэтому иногда очень трудно дать словесное описание структурированию организации. Слова необходимо подкреплять изображениями.

Основу организации составляют **операторы** — люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг. Они образуют **операционное ядро**. В простейших организациях операторы, как правило, самодостаточны, координируют свои действия с помощью взаимных согласований. Но организации необходимо не только операционное ядро.

С развитием организации и все более усиливающимся разделением труда операторов возрастает потребность в прямом контроле. Появляется необходимость в человеке, который взял бы на себя руководство операторами. На диаграмме он занимает место, именуемое стратегическим **апексом** (или **стратегической вершиной**). Дальнейшее усложнение организации влечет за собой и увеличение числа менеджеров — не только начальников над операторами, но и руководителей над начальниками. Образуется **срединная линия**,

иерархия промежуточных полномочий между операционным ядром и стратегической вершиной. Отметим, что появление менеджеров дает толчок новому типу разделения труда, **административному** — между теми, кто занят в основном процессе труда, и теми, кто в той или иной форме его регулирует.

Усложнение организации влечет за собой обращение к такому средству координации деятельности, как стандартизация, ответственность за которую во многом ложится на ещё одну группу сотрудников-аналитиков. Они также выполняют административные функции, но иного рода (нередко их называют аппаратными или штабными). Аналитики образуют так называемую техноструктуру, расположенную вне иерархии линейных полномочий. Мы вновь получаем административное разделение труда — между теми, кто занят в основной деятельности (или контролирует ее выполнение), и теми, кто ее стандартизирует. Фактически, в результате появления аналитиков и замены прямого контроля на стандартизацию — процесса, известного как «институционализация» управленческого труда, — контроль менеджеров над операторами ослабляется, подобно тому, как ранее замена взаиморегулирования на прямой контроль ослабила контроль операторов над своей собственной деятельностью.

Наконец, развитие организации обычно сопровождается созданием разного рода штатных подразделений, занимающихся не стандартизацией, а дополнительным обслуживанием самой организации. Это организационные единицы от столовой и почтового отдела до юрисконсультского отдела по связям с общественностью. Их сотрудников называем *вспомогательным персоналом*, а эту часть организации — вспомогательной. Мы перечислили пять частей организации.

В соответствии с рис. в ее основании лежит операционное ядро, соединенное через менеджеров срединной линии со стратегическим апексом; с двух сторон к иерархии прилегают техноструктура и вспомогательная часть. Этот рисунок станет тематической диаграммой или, если хотите, «логотипом»

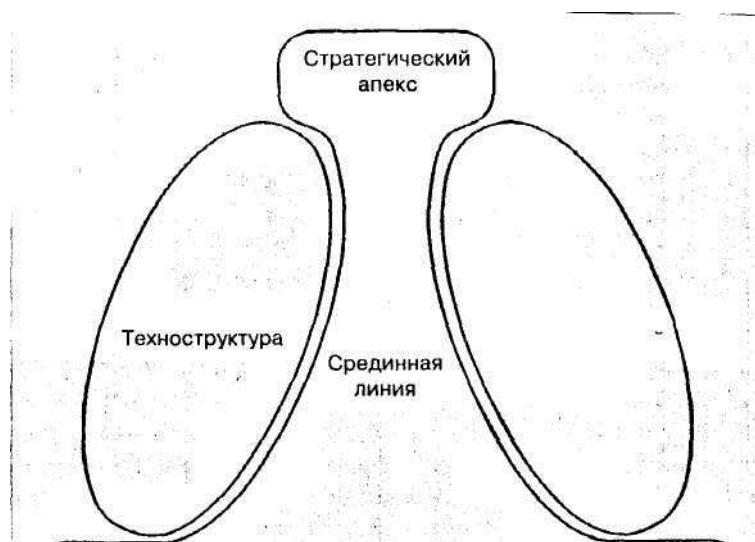


Рис. Основные части организации

На логотипе небольшой стратегический апекс соединяется расширяющейся книзу срединной линией с большим, широким операционным ядром. Очертив эти три части организации одной непрерывной линией, показываем, что обычно они связаны между собой единой цепочкой формальных властных полномочий. Расположение техноструктуры и

вспомогательного персонала по обе стороны «ствола» подчеркивает, что они отделены от главной линии власти и оказывают на операционное ядро лишь косвенное влияние.

Полезно соотнести эту схему с некоторыми терминами, обычно используемыми для описания организации. Термин **среднее звено** менеджмента редко получает четкое определение, но подразумевает, как правило, всех членов организации, не входящих в стратегический апекс и операционное ядро. В схеме к «среднему менеджменту» относятся три группы — менеджеры срединной линии, аналитики и вспомогательный персонал. Однако во избежание путаницы термин **средний уровень** будем употреблять применительно к этим трем группам вместе, а термин **менеджмент** — применительно к менеджерам стратегической вершины и срединной линии.

В этот же контекст следует поместить и слово **«аппарат, «штаб» (staff)**. В ранних работах по теории организации оно использовалось в противовес **линейным полномочиям (line)**; в принципе, только линейные менеджеры обладают формальным правом принимать решения и отдавать распоряжения. Сотрудники же аппарата дают рекомендации линейным менеджерам и участвуют в принятии решений, но не имеют права непосредственно отдавать приказы вне сферы своих компетенций. Далее мы увидим, что разграничение между линейными менеджерами и аппаратом в одних структурах сохраняется (во всяком случае, что касается аналитического, но не вспомогательного персонала), а в других нет. Тем не менее для нас разграничение между линейными полномочиями и штабными бесполезно, и будем пользоваться этими терминами, хотя и придавая им несколько иной смысл. К **аппарату** будем относить техноструктуру и вспомогательный персонал, то есть группы, изображенные по обе стороны «ствола» на тематической диаграмме, а к **линейным менеджерам** — центральную часть диаграммы, то есть управленцев, наделенных формальными полномочиями, позволяющими им выступать посредниками между стратегической вершиной и операционным ядром. Напомним, что в данном случае не учитывается право принимать решения или только советовать.

Вспомогательный персонал обычно не дает рекомендаций; у него совершенно особые функции, в отношении которых принимаются особые решения, только косвенно связанные с функциями операционного ядра. Директор заводской столовой может быть вовлечен в общий производственный процесс, но он не имеет ничего общего с основным производством. Равным образом право техноструктуры давать рекомендации иногда перетекает в право принимать решения, но лишь вне потока контролирующих операционное ядро формальных полномочий.

Более подробно рассмотрим каждую из пяти частей организации.

Операционное ядро.

В операционное ядро организации входят ее члены (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг основную деятельность. Операторы выполняют четыре основные функции.

1. Они **обеспечивают исходную базу** производства. Например, в производственной фирме отдел закупок приобретает сырье и материалы, а отдел доставки обеспечивает их поступление и распределение по цехам.

2. Они **трансформируют исходные материалы в готовую продукцию**. Одни организации перерабатывают сырье - например, заготавливают древесину, которую превращают в целлюлозу, а затем в бумагу. Другие из отдельных деталей комплектуют готовые изделия — например, собирают пишущие машинки. Третьи обрабатывают информацию (скажем, готовят отчеты) или изменяют, преобразуют людей (обучают студентов, делают прически, лечат болезни).

3. Они **распределяют продукцию** — например, продавая и физически распространяя то, что получается в результате трансформации.

4. Они **оказывают прямую поддержку** обеспечению исходных условий,

трансформации и распределению результата — например, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами.

По сравнению с другими частями организации работа операционного ядра стандартизируется в наивысшей степени, что позволяет предотвратить внешнее вмешательство в рабочий процесс. Насколько высока эта степень — зависит, конечно, от специфики деятельности. И рабочие сборочного конвейера на автомобилестроительном заводе, и профессора в университете относятся к операторам, но труд первых намного более стандартизирован, чем работа вторых.

Операционное ядро — сердце любой организации. Та часть, где создается основная продукция, благодаря которой она существует. Но организации, за исключением самых маленьких, нуждаются еще и в административном компоненте, который включает в себя стратегическую вершину, срединную линию и технoструктуру.

Стратегический апекс.

На другом конце организационного «ствола» расположена стратегическая вершина. К ней принадлежат люди, несущие **всю полноту** ответственности за организацию, — главное административное лицо (будь то президент, исполнительный директор или папа римский) или любые другие менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство. Здесь же находятся и те, кто оказывает непосредственную помощь высшим руководителям, — их секретари, ассистенты и т. п. В некоторых организациях в стратегический апекс входит исполнительный комитет (обладающий глобальными полномочиями, даже если его члены представляют специфические интересы); в других — так называемый главный исполнительный орган: двое или трое руководителей, разделяющих главную административную должность. Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния).

Стратегический апекс имеет три круга обязанностей. Во-первых, это уже упоминавшийся прямой контроль. Менеджеры стратегической вершины (а также срединной линии) влияют на организацию в той степени, в какой организация полагается на этот механизм координации. Они распределяют ресурсы, отдают распоряжения, санкционируют принципиальные решения, разрешают конфликты, структурируют организацию и подбирают кадры, наблюдают за работой сотрудников, мотивируют и поощряют их.

Второй круг обязанностей — управление пограничными условиями деятельности организации — ее взаимоотношениями с внешней средой. Важными задачами менеджеров стратегического апекса являются информирование влиятельных субъектов внешней среды о деятельности организации, установление — к пользе организации — контактов с высокопоставленными лицами и получение от них ценной информации, переговоры с внешними заинтересованными группами, осуществление протокольных функций, например во время приветствия важных клиентов. (Согласно одному из определений, в котором есть доля шутки, менеджер — это человек, который принимает посетителей так, что с остальными его обязанностями справится кто угодно.)

Третий круг обязанностей связан с разработкой стратегии организации. Стратегию можно рассматривать как связующее звено между организацией и внешней средой. Поэтому формирование стратегии предполагает интерпретацию внешних условий и выработку соответствующей линии организационных решений («стратегии»). Так, в процессе управления пограничными условиями у менеджеров стратегической вершины складывается понимание внешней среды организации; а осуществляя прямой контроль, они стремятся смоделировать стратегию, отвечающую потребностям организации и усиливающую ее позиции, пытаются сделать так, чтобы организационные изменения соответствовали требованиям среды, а также не допустить разрушительного влияния последней на организацию. Конечно же, процесс формирования стратегии не так прост, как может

показаться из вышесказанного. Помимо руководства активную роль в выработке стратегии могут играть и другие части организации (в отдельных случаях и ее операционное ядро). Кроме того, стратегии иногда формируются сами, почти нечаянно, когда менеджерам приходится, реагируя на давление среды, принимать последовательные решения. Тем не менее необходимо подчеркнуть, что из всех частей организации стратегический апекс обычно играет важнейшую роль в формулировании стратегий.

В целом стратегическая вершина представляет наиболее широкую и, как следствие, наиболее абстрактную перспективу организации. Работа на этом уровне обычно характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации, значительной свободой действий и относительно длительными циклами принятия решений. Координация действий самих менеджеров стратегического апекса лучше всего достигается с помощью взаимного согласования.

Срединная линия.

Стратегический апекс и операционное ядро соединяет цепь наделенных формальными полномочиями менеджеров срединной линии. Цепочка тянется от высших руководителей к супервайзорам первого уровня (например, бригадирам), находящимся непосредственно над подчиненными им операторами, и воплощает координационный механизм, который называем прямым контролем. В большинстве случаев такие цепочки являются скалярными, то есть вытянутыми сверху донизу в одну прямую линию. Но некоторые цепи разветвляются и вновь соединяются, один «рядовой» сотрудник может подчиняться более чем одному непосредственному «начальнику».

Число «звеньев» цепочки менеджеров срединной линии зависит от размеров организации и от того, в какой мере она полагается на прямой контроль как средство координации. Теоретически, контролировать деятельность всех операторов способен один руководитель — главный менеджер стратегического апекса. Но на практике прямой контроль требует тесного личного контакта между менеджером и оператором, поэтому один управленец, как правило, контролирует ограниченное число операторов — то есть существует так называемая норма управляемости (или предельный объем находящихся в подчинении у менеджера «единиц»). С небольшой организацией справится и один руководитель (он будет выполнять функции стратегической вершины); более крупным организациям требуется больше менеджеров (в срединной линии). Супервайзор первого уровня отвечает за нескольких операторов, формирующих базовую организационную единицу (подразделение), другой менеджер отвечает за несколько таких единиц, формирующих единицу более высокого уровня, и т. д.; все единицы подчиняются одному менеджеру из стратегической вершины, занимающему «главную административную» должность, и формируют всю организацию. Так устроена организационная иерархия.

В данной иерархии менеджер срединной линии выполняет ряд задач в потоке распространяющегося вверх и вниз прямого контроля. В процессе «обратной связи» он собирает информацию об эффективности его собственной организационной единицы и передает часть ее (предварительно обобщив) наверх, менеджерам следующего уровня. Менеджеры срединной линии выступают посредниками в потоке принятия решений. Наверх они передают информацию о неполадках в подразделениях, выдвигают предложения об изменениях и решениях, требующих санкции высшего руководства. С некоторыми проблемами менеджер срединной линии справляется сам, для решения других должны быть приняты меры на верхнем уровне иерархии. Менеджеру срединной линии «спускаются» ресурсы, которые он должен распределить в своем подразделении, информация о правилах и планах, которые необходимо разработать, проекты, которые должны быть реализованы. Но, как и от старшего менеджера, от управленца среднего звена требуется нечто большее, чем просто осуществление прямого контроля. Ему также приходится управлять пограничными условиями деятельности своей организационной единицы. Каждый менеджер срединной

линии поддерживает контакты с другими управленцами, аналитиками, сотрудниками аппарата, независимыми специалистами. Кроме того, подобно старшим руководителям, менеджер среднего звена участвует в формировании стратегии подразделения (которая определяется общей стратегией организации). Опускаясь все ниже по цепочке полномочий, мы видим, как изменяется ориентация должностных обязанностей менеджера. Они становятся более детальными и специализированными, менее абстрактными и общими, более сфокусированными на самом рабочем потоке.

Техноструктура.

К техноструктуре относятся аналитики (и штат помогающих им служащих), которые обслуживают организацию, оказывая влияние на работу других сотрудников. Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке — они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками. Техноструктура эффективна только тогда, когда использование аналитических инструментов позволяет повысить производительность других работников.

Кто составляет техноструктуру? Это аналитики, занимающиеся вопросами адаптации, изменения организации в ответ на изменения внешней среды, вопросами управления, стабилизации и стандартизации схем деятельности организации.

Аналитики техноструктуры, специализирующиеся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации. Это не значит, что операторы сами не в состоянии стандартизировать собственный труд, — это естественно, как и то, что каждый человек вырабатывает собственную процедуру утреннего туалета, — или что за них это не могут делать менеджеры. Но в общем, чем более стандартизирована деятельность организации, тем больше она полагается на техноструктуру. Такая стандартизация уменьшает необходимость в прямом контроле, и нередко с обязанностями, которые выполняли менеджеры, справляются рядовые сотрудники.

Соответственно трем формам координации можно выделить три типа аналитиков по вопросам управления: техники-нормировщики (например, инженеры по организации производства), стандартизирующие рабочие процессы; аналитики по планированию и контролю (например, специалисты по долгосрочному планированию, по контролю над качеством продукции, составители производственных графиков), стандартизирующие результат; аналитики-кадровики (включая инструкторов и специалистов по подбору кадров), стандартизирующие квалификацию (хотя в основном эта стандартизация происходит вне организации, еще до найма работников).

В развитой организации техноструктура может работать на всех уровнях иерархии. На нижних уровнях производственной фирмы аналитики стандартизируют текущий рабочий поток, составляя производственные графики, выполняя методико-временной анализ работы операторов, разрабатывая системы контроля над качеством. На среднем уровне они занимаются стандартизацией интеллектуальной деятельности организации (например, обучая менеджеров среднего звена) и проводят исследования по решению информационных задач. По поручению стратегического апекса аналитики разрабатывают системы стратегического планирования и финансового контроля над выполнением поставленных перед основными производственными подразделениями целей.

Хотя главная задача аналитиков состоит в стандартизации труда других работников, их собственные действия координируются с деятельностью остальных посредством взаимного согласования. (Однако эта координация, разумеется, невозможна без стандартизации навыков, поскольку аналитики, как правило, являются высококвалифицированными специалистами.) Поэтому немалую долю рабочего времени аналитиков занимают неформальные коммуникации.

Вспомогательный персонал.

На схеме практически любой современной крупной организации мы видим множество организационных единиц (все они специализированные), обеспечивающих поддержку организации за рамками текущего рабочего процесса. Эти единицы образуют

вспомогательный персонал. Например, при университете действуют финансовый фонд, типография, книжный магазин, служба безопасности, коммутатор, копировальная служба, отдел начисления заработной платы, коммунальная служба, студенческий городок, клуб профессорско-преподавательского состава и т. д. Ни одно из этих подразделений не относится к операционному ядру. То есть ни одно из них не только не задействовано в преподавании или исследованиях, но даже не поддерживает их деятельность непосредственно (как, скажем, компьютерный центр или библиотека). Тем не менее каждое подразделение призвано оказывать косвенную помощь в выполнении базовых задач. В производственной фирме к вспомогательным относятся самые разные подразделения, от правового отдела до заводской столовой.

Как ни удивительно, литература по организационному структурированию уделяет вспомогательным единицам ограниченное внимание. Чаще всего их не отделяют от технотрактуры, именуя то и другое «аппаратом», выполняющим консультативную функцию при руководстве. Но вспомогательные подразделения разительно отличаются от технотрактуры — они не занимаются стандартизацией и не могут рассматриваться как консультативные органы (хотя иногда выполняют и эту роль). У них совершенно особые функции. Университетская типография печатает книги, в клубе преподаватели общаются между собой, университетский фонд управляет деньгами.

Почему крупные организации предпочитают обеспечивать поддержку собственными силами, вместо того чтобы покупать услуги на стороне? По-видимому, все дело в контроле. Крупные организации стремятся держать эти службы под пристальным вниманием, чтобы снизить неопределенность, сопутствующую покупке аналогичных услуг на открытом рынке. Самостоятельно издавая книги, университет избегает неопределенности, связанной с обращением в коммерческие издательские фирмы; полагаясь в судебных разбирательствах на собственных адвокатов, производственная фирма осуществляет строгий контроль над линией защиты; обеспечивая служащих питанием в собственной столовой, она регулирует отведенное на обед время и даже определяет питательную ценность пищи.

Многие вспомогательные единицы являются замкнутыми. Это мини-организации, часто со своим эквивалентом операционному ядру, как в случае с типографией университета. Подразделения пользуются ресурсами «большой» организации и, в свою очередь, предоставляют ей специфические услуги. Но они работают независимо от главного операционного ядра. Сравним, например, ремонтно-технический отдел с фабричной столовой: первый — непосредственная служба и неотъемлемая часть операционного ядра, вторая — совершенно независимая от него часть.

Вспомогательные единицы существуют на разных уровнях иерархии, их местоположение зависит от получателей услуги. В большинстве производственных фирм отдел по связям с общественностью и правовой отдел располагаются ближе к вершине, поскольку обычно они обслуживают непосредственно стратегический апекс. На среднем уровне находятся единицы, поддерживающие принимаемые там решения, например о трудовых отношениях, ценообразовании, исследованиях и разработках. На нижнем уровне расположены единицы с более стандартизированными процессами, близкими к деятельности операционного ядра, — столовая, почта, охрана, отдел заработной платы. На рис. . отмечены не только все вспомогательные группы, но и типичные группы других четырех частей организации (вновь в качестве примера мы берем производственную фирму).

Известно множество типов вспомогательных единиц, поэтому не имеем возможности сделать какой-либо определенный вывод о механизме координации их деятельности. Каждая единица использует удобный для нее механизм: правовой отдел — стандартизацию квалификации, исследовательская лаборатория — взаиморегулирование, столовая — стандартизацию труда. Однако поскольку для многих вспомогательных единиц характерна узкая специализация, они полагаются на профессиональные кадры, и единственно важным

механизмом координации их действий может считаться стандартизация квалификации.

В организации всегда есть операторы и высшие менеджеры. Первые выполняют основную деятельность, вторые — поддерживают целостность системы. В случае роста организации, для координации ее деятельности посредством прямого контроля в первую очередь проектируется компонент срединной линии. Но когда координационный механизм основан на стандартизации, ему необходима технотекстура. В 1920-е гг. работы Фредерика Тейлора дали толчок движению «научного менеджмента», сторонники которого полагали, что организации необходимо достаточно много специалистов по нормированию. Сразу после Второй мировой войны исследования рабочих процессов и появление компьютеров укрепили влияние технотекстуры как раз на срединном уровне многих организаций. Позднее, по мере роста популярности стратегического планирования и распространения финансового контроля, технотекстура прочно закрепилась и на верхних уровнях организации. Еще стремительнее развивался в последние годы вспомогательный персонал. Данный феномен обусловлен углублением всевозможных типов специализации — научных исследований, трудовых отношений, связей с общественностью и многих других. Организации все чаще стремятся самостоятельно выполнять эти и другие, более традиционные вспомогательные функции (например, техническое обслуживание и обеспечение работников питанием). Вот почему во многих организациях эллипсы слева и справа от «ствола» на логотипе «прибавили в весе». Исследования показывают, что в фирмах перерабатывающих отраслей (например, в нефтехимии) в среднем на одного представителя аппарата приходится менее трех операторов, а в отдельных случаях число сотрудников аппарата существенно превосходит рабочих основного производства.

Соответствие организационного дизайна ситуации.

Дизайнер организации должен выбрать и «соединить» между собой несколько из имеющихся у него проектных параметров. Как это сделать? Когда использовать рыночный, а когда функциональный принцип группирования единиц срединной линии? Когда формализовать поведение в операционном ядре, а когда использовать обучение или инструменты взаимодействия для поддержания взаимного согласования? Когда децентрализовать организацию горизонтально, а когда вертикально?

Эти вопросы рассматриваются в большинстве современных исследований по организационному структурированию. Их авторы изучают так называемые **ситуационные факторы** или **факторы контингенций**, условия, связанные с использованием определенных проектных параметров.

Четыре группы этих факторов: **возраст и размер** организации; используемую в ее операционном ядре **техническую систему**; различные аспекты внешней для организации *среды*, и прежде всего стабильность, сложность, разнообразие и враждебность; и отношения *власти*.

Гипотеза 1: чем старше организация, тем более формализовано ее поведение. Мы сталкиваемся с синдромом «все это мы уже видели», как в случае с преподавателем колледжа, лекции которого студенты могут проследить слово в слово по конспектам студентов старших курсов, или в случае с клерком госорганизации, который сообщает вам, что ваша, на ваш взгляд, уникальная проблема обрисована в томе XXII на стр. 699 в параграфе 14, где описан прецедент, имевший место в 1915 г. По мере роста организации она, при всех прочих равных условиях, так или иначе повторяется в своей деятельности. В результате рабочий процесс становится более предсказуемым и потому легче и логичнее формализуется.

Гипотеза 2: структура отражает эпоху возникновения отрасли. Это любопытное допущение сделано в работе Артура Стинчкоума, который исследовал современные организации, действующие в отраслях, возникших в различные периоды времени. Он обнаружил связь между возрастом отрасли и специализацией предприятий, а также использованием подготовленных профессионалов в аппаратных подразделениях.

Например, организации дофабричной эпохи — фермы, строительные фирмы, розничные магазины и т. п. — сегодня склонны полагаться на семейные кадры, сохраняя как бы ремесленную структуру. В то же время организации, принадлежащие к отраслям, возникшим в начале XIX в., — швейной, текстильной и т. д., — используют не бесплатный в сущности семейный труд, а специально обученных работников, что является признаком бюрократии. Отрасли следующей эпохи — железные дороги и угледобыча — вместо руководителей-владельцев используют профессиональных менеджеров, что, по мнению А. Стинчкоума, характерно для второй стадии «бюрократизации промышленности». Организации, относящиеся к отраслям следующей эпохи, — транспортной, химической, электрооборудования и т. д. — разделяются по размеру их вспомогательных подразделений и использованию профессионалов в административной структуре.

Гипотеза 3: чем крупнее организация, тем сложнее ее структура (то есть рабочие задачи являются более специализированными, организационные единицы — более дифференцированными, административный компонент — более развитым). Эта взаимосвязь, видимо, проистекает из специализации, возросшей способности организации разделять труд по мере пополнения рабочей силой и увеличения выпуска продукции. Так, согласно исследованию, проведенному специалистами Университета Макгилла, если «дедушка» мог практически в одиночку управляться с семейной бакалейной лавкой, то когда она превратилась в супермаркет, появилась необходимость в специализации. «...„Дедушка“ занялся закупкой продуктов. „Бабушка“ управляет складом. „Папа“ ведаёт остальным снабжением, а „мама“ контролирует кассу». Точно так же, чем глубже разделение труда, тем более дифференцируются организационные единицы. Другими словами, с увеличением размера каждой единицы ее деятельность становится более однородной, но и углубляются различия между ними. Чем сильнее дифференцирована структура, тем больше внимания требуется уделять координации. Следовательно, крупная организация должна использовать достаточно много сложных координационных механизмов, таких как более развитая иерархия с целью координации путем прямого контроля; более жесткая формализация поведения с целью координации путем стандартизации рабочих процессов; более сложные системы планирования и контроля с целью координации посредством стандартизации выпуска; различные инструменты взаимодействия с целью координации путем взаимных согласований. Все это подразумевает развитый административный компонент с более четким административным разделением труда. То есть следует ожидать появления резких границ между операторами, которые выполняют рабочие задания, аналитиками, которые их проектируют и планируют, и менеджерами, которые координируют их деятельность. Поэтому, хотя президент малой фирмы нередко сам, засучив рукава, копается под капотом автомобиля или, взяв на себя функции аналитика, разрабатывает систему управления материальными запасами, мы бы очень удивились, застав за теми же занятиями руководителя крупной компании.

Обычно занятая выпуском массовой продукции растущая фирма сначала развивает свои базовые операционные функции производства, маркетинга и т. д., затем строится ее административная иерархия, в частности техноструктура. Далее она интегрируется вертикально, — то есть принимает на себя руководство деятельностью поставщиков и клиентов, тем самым еще сильнее дифференцируя свою структуру по функциональным специализациям. Наконец, она диверсифицируется — появляются новые товарные линии — и расширяет географические рынки, сначала в национальном масштабе, а затем и в международном. Эти последние изменения вынуждают фирму к дальнейшему дифференцированию структуры, но на этот раз по рыночной специализации; наконец, она вводит, в дополнение к традиционной функциональной структуре, рыночное группирование (товарное, географическое или то и другое).

По сути эта последовательность структурного развития описывает не только отдельные коммерческие фирмы, но и индустриальное общество в целом. На рубеже XIX-XX вв. типичная американская фирма представляла собой небольшую, функционально

структурированную, с невысокой административной иерархией компанию. Сегодня в промышленности США преобладают гигантские дивизиональные корпорации с очень сложными административными структурами. Фактически в ней растут и постепенно развивают свои структуры целые сообщества организаций. Силы экономического и технологического развития породили новые отрасли с новыми структурами, а также постоянно увеличивающиеся в размерах организации, и все эти перемены обуславливают усложнение структурного развития.

Гипотеза 4: чем крупнее организация, тем больше средний размер ее организационных единиц. Очевидно, нанимая все больше работников, организация вынуждена формировать новые подразделения и ставить над ними новых менеджеров, а над ними — других руководителей. Иначе говоря, ей приходится усложнять административную иерархию. Но не столь очевидно, что это усложнение сдерживается ростом среднего размера подразделения. По мере роста организаций их менеджерам приходится контролировать все больше и больше работников, что можно объяснить, исходя из рассмотренной выше связи между размером и специализацией. Когда должностные позиции в организации становятся более специализированными, а подразделения более дифференцированными, становится легче управлять теми и другими. Одно дело — следить за 20 операторами, которые вяжут только красные свитера, или за 20 менеджерами, управляющими одинаковыми супермаркетами. Совсем другое — контролировать два десятка дизайнеров, каждый из которых создает собственные модели, или за столькими же менеджерами универсама, ответственными за различный и часто пересекающийся товарный ассортимент. Кроме того, работу одинаковых специалистов не только легче контролировать, но и легче стандартизировать. В результате появляется возможность частично институционализировать деятельность менеджера — использовать технократические системы формализации поведения или планирования — тем самым уменьшив его рабочую нагрузку и дав возможность контролировать большее число подчиненных. То есть, в той мере, в какой крупные размеры организации подразумевают более узкую специализацию, они также предполагают большие размеры организационных единиц.

Гипотеза 5: чем крупнее организация, тем сильнее формализовано ее поведение. Подобно тому как зрелая организация формализует то, что ей уже приходилось делать, крупная организация формализует то, что она делает часто. Выражаясь более строго, чем крупнее организация, тем большее число ее поведенческих схем повторяется; как следствие, тем более предсказуемы эти схемы и тем сильнее предрасположенность к их формализации. Кроме того, увеличение размера усиливает внутреннюю неразбериху, а в результате обезличивания работников ослабевает их трудовой настрой. Менеджмент, усилия которого направлены на поиск средств, позволяющих сделать поведение более прогнозируемым, обращается к правилам, процедурам, должностным инструкциям и другим формализующим его методам. Последние два допущения предполагают также усиление формализации вследствие увеличения размера. Наблюдая усиление специализации, рост дифференциации организационных единиц, потребности в координации (особенно формальными средствами), усложнение административной иерархии и углубление различий между операторами, аналитиками и менеджерами, мы можем заключить, что крупные организации чаще других регулируются с помощью правил и процедур и больше используют формальные коммуникации.

Гипотеза 6: чем больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная деятельность и бюрократизирована структура операционного ядра. Когда техническая система становится более регулируемой — то есть разбивается на простые, узкоспециализированные задачи, отнимающие свободу действий у тех, кто использует эту систему, — операционная деятельность превращается в однообразную и предсказуемую. Как следствие, ее легко специализировать и формализовать. Контроль становится обезличенным, в конечном счете механистическим, поскольку разрабатывающие рабочие потоки аналитики все больше отбирают власть у

неквалифицированных рабочих операционного ядра и у инспектирующих их деятельность менеджеров. Все эти взаимосвязи четко показаны в исследовании массового производства. А что можно сказать в этом смысле о поточном производстве? По данным исследования его техническая система является почти полностью управляемой — то есть автоматической. Тем не менее она характеризует структуру фирм поточного производства как органическую. Дело в том, что она имеет в виду административные структуры, в которых функционируют люди. А их операционные ядра можно назвать в известном смысле всецело бюрократическими: в плане производства (но не техобслуживания) они абсолютно стандартизированы, но просто не содержат живой рабочей силы.

Гипотеза 7: чем сложнее (труднее для понимания) техническая система, тем более развита неоперационная структура, — в частности, многочисленнее и профессиональнее вспомогательный персонал — тем избирательнее децентрализация (по отношению к специалистам персонала) и тем шире использование инструментов взаимодействий (для координации деятельности специалистов). Если организация использует сложное оборудование, ей придется нанять таких специалистов, которые разбираются в нем, могут его конструировать, закупать.

Гипотеза 8: автоматизация операционного ядра превращает бюрократическую административную структуру в органическую. Организации, в которых количественно преобладают занятые неквалифицированным однообразным трудом операторы, насквозь пронизаны межличностными конфликтами. Это вызвано главным образом внутренней несовместимостью технической и социальной систем. Что хорошо для производства, не всегда хорошо для производителя. В результате фирмы массового производства застревают на контроле, полагая, что условием выполнения рабочих заданий является неусыпный присмотр за сотрудниками и система взысканий. Менталитет контроля распространяется не только на операционное ядро, но влияет на все уровни иерархии, от инспекторов первого уровня до стратегического апекса. Контроль становится лозунгом организации в целом. Высшие руководители следят за менеджерами срединной линии, те — за операторами и аппаратными специалистами, а последние разрабатывают системы, которые контролируют всех и каждого. Автоматизация же не вызывает усиления контроля над деятельностью операционного ядра; она устраняет источник многих социальных конфликтов в организации. Кроме того, исходя из последнего допущения, автоматизированные технические системы, будучи очень сложными, требуют увеличения доли специалистов. Между собой эти люди обычно общаются неформально и для координации используют инструменты взаимодействий. А это самый гибкий из проектных параметров. Таким образом, автоматизация операционного ядра приводит к всевозможным изменениям административной структуры, которые делают ее более органической.

Из вышесказанного напрашивается имеющий социальное значение вывод: очевидным решением проблем обезличенной бюрократии является не ослабление регулирования операционных задач, а, наоборот, его усиление, вплоть до автоматизации. Автоматизация, по-видимому, очеловечивает традиционную бюрократическую структуру, с чем демократизация не справляется.

Гипотеза 9: чем динамичнее окружение, тем органичнее структура. В мирное время или в периоды перемирия в войне армия является в высшей степени бюрократическим институтом, в котором особое значение придается планированию, муштре, церемониалам, дисциплине. На поле же боя, во всяком случае современном, ей необходима высокая гибкость, поэтому структура становится менее жесткой. Особенно наглядно это проявляется в очень динамичных условиях партизанской войны. Естественно, что в стабильном окружении организация может предвидеть будущие условия и, при всех прочих равных факторах, легко изолирует свое операционное ядро и стандартизирует его деятельность — вводит правила, формализует деятельность, планирует действия — или, возможно, его квалификацию. Но сформулированная в допущении взаимосвязь выходит за границы

операционного ядра. В очень стабильной среде вся организация принимает форму хорошо защищенной, «невозмутимой» системы, которая может стандартизировать все свои процедуры сверху донизу. С другой стороны, сталкиваясь с ненадежностью источника поставок, непредсказуемостью потребительского спроса, частыми товарными изменениями, высокой текучестью кадров, неустойчивой политической обстановкой или стремительными изменениями в технологии (знании), организация не может быть уверена в своем будущем и потому в достижении координации не может полагаться на стандартизацию. Вместо этого она должна использовать более гибкие, менее формальные координационные механизмы — прямой контроль и взаимные согласования. Иначе говоря, ее структура должна быть органической.

Обратите внимание на формулировку гипотезы 9: динамичное окружение обуславливает органическую структуру, но стабильная внешняя среда определяет бюрократическую структуру. Такая формулировка подчеркивает асимметричный характер данной зависимости — динамичные условия сильнее влияют на структуры, чем стабильные. В частности, можно предполагать, что динамичное окружение приведет структуру в органическое состояние несмотря на действующие в обратном направлении факторы крупных размеров и регулируемой технической системы. А стабильная внешняя среда отнюдь не превалирует над другими ситуационными факторами — структура будет бюрократической в той мере, в какой того требуют эти другие факторы.

Гипотеза 10: чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной является структура. Прежде чем развить эту гипотезу, необходимо объяснить разницу между стабильностью и сложностью окружающей среды.

В концептуальном смысле проведение различий между двумя этими показателями внешней среды не представляет трудности. Игрок в кости прекрасно знает игру, но не в состоянии предсказать ее исход. Его окружение является простым, но динамичным. Аналогичной является среда производителя одежды, который хорошо разбирается в рынке и технологиях, но не в состоянии предсказать, какой цвет или фасон войдут в моду в следующем сезоне. С другой стороны, хирург тратит годы на освоение своей сложной профессии, но применяет полученные знания и навыки только в том случае, когда он в достаточной степени уверен в результате. Его внешняя среда сложна, но стабильна. Тем не менее эти два показателя часто путают — видимо, из-за того, что многие организации сталкиваются с простым и стабильным или сложным и динамичным окружением.

Согласно десятому допущению, показатель сложности действует на структуру иначе, чем показатель стабильности. Последний сказывается на бюрократизации, первый — на децентрализации. Одна из проблем с «распутыванием» гипотез 9 и 10, не считая того, что эти две переменные среды — сложность и стабильность — часто действуют в тандеме, заключается в том, что самый бюрократический координационный механизм — стандартизация процессов труда также обычно довольно централизующий, в то время как самый органический — взаимное согласование обычно является и самым децентрализующим.

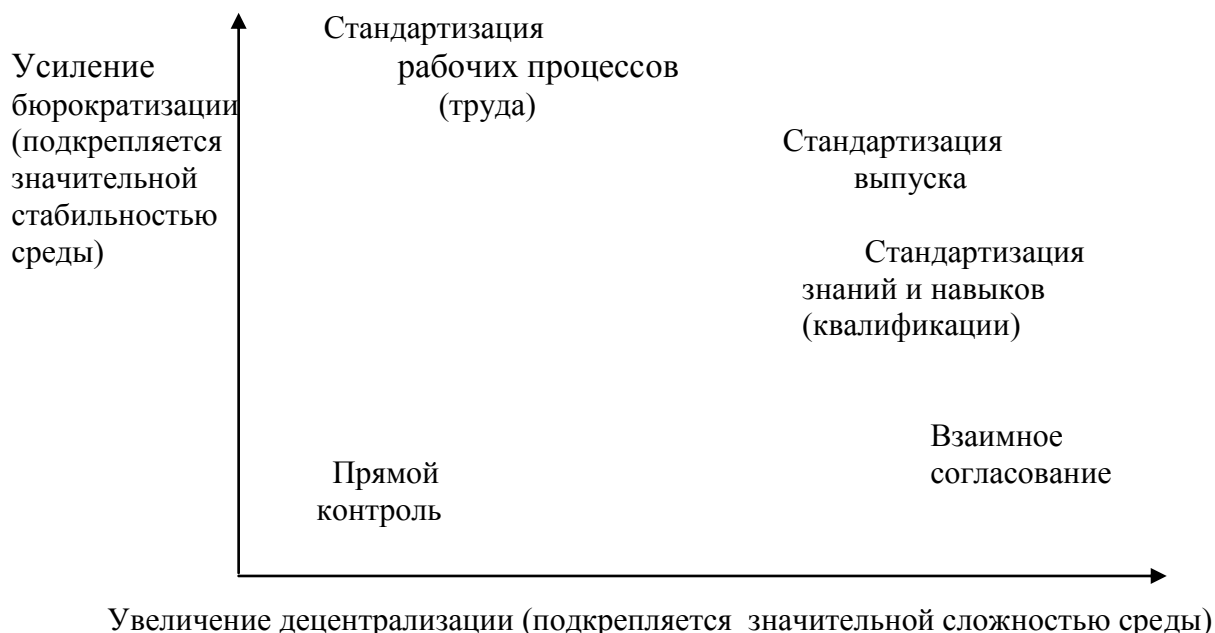


Рис. Координационные механизмы на системе координат децентрализации и бюрократизации

Чтобы разъяснить два допущения подкрепить тем самым каждое из них с помощью координационных механизмов, мы воспользуемся аргументацией Дж. Гэлбрейта. Он утверждает, что координацию легче всего осуществлять силой разума одного человека. Поэтому, столкнувшись с простым окружением, организация будет стремиться к тому, чтобы ключевые решения принимал один человек. Другими словами, она будет централизоваться. Если бы окружение было еще и стабильным, то, по гипотезе 9, наилучшим для организации стал бы курс на стандартизацию в деле координации — иначе говоря, на бюрократизацию. Как видно из рис. , организация в данном случае выберет для координации стандартизацию процессов труда, механизм, позволяющий ей поддерживать сильную централизацию в рамках бюрократической структуры. Но будь простое окружение не стабильным, а динамичным, организация не смогла бы больше бюрократизироваться, а вынуждена была бы оставаться гибкой (органической). Из рис. видно, что она будет пользоваться в деле координации прямым контролем, единственным из пяти механизмов, позволяющим иметь одновременно централизованную и органическую структуру.

Как поведет себя организация перед лицом сложной внешней среды? Здесь мы имеем дело с проблемой понятности. Пользуясь терминологией Дж. Гэлбрейта, разум одного человека уже не справляется с информацией, необходимой для принятия всех решений. Он перегружен. Поэтому организации необходимо децентрализоваться: высшему руководителю придется уступить значительную часть власти другим — менеджерам, аппаратным специалистам, а иногда и операторам. Если при этом сложная внешняя среда стабильна, то в соответствии с гипотезой 9 мы можем ожидать бюрократическую структуру — то есть структуру, использующую для координации стандартизацию. В этом случае надо найти такой координационный механизм, который позволяет совмещать стандартизацию с децентрализацией. И мы найдем его, взглянув на рис. : организация выберет стандартизацию знаний и навыков. Будь сложное окружение динамичным, организация искала бы координационный механизм, совмещающий децентрализацию и органичность. Взаимное согласование — вот рецепт для такого рода ситуации.

Итак, перед нами два вида бюрократических и два вида органических структур, в каждом случае в простом окружении они централизованные, а в сложной среде — децентрализованные. Фактически этот вывод перекликается с выводами, вытекавшими из рассуждения о параметрах дизайна. К примеру, мы говорили о двух принципиально разных

бюрократиях: централизованной, когда работа не требует квалификации, и децентрализованной, когда труд носит профессиональный характер. Теперь видим, что первая действует в простом окружении, а вторая — в сложном, причем в обоих случаях внешняя среда стабильна.

Гипотеза 11; чем разнообразнее рынки организации, тем больше она склонна к разделению на рыночно ориентированные организационные единицы (если имеется возможность использования эффекта масштаба). Здесь допускаем взаимосвязь между третьей переменной среды, рыночным разнообразием, и третьим параметром дизайна, принципом группирования организационных единиц. Гипотеза 11 указывает, что организация, которая может четко отделить одни свои рынки от других (продукты или услуги, географические районы или клиентов), будет склонна к делению своих организационных единиц высшего уровня именно по этому принципу и наделять каждое подразделение правом принятия решений относительно обслуживаемого рынка. Это равносильно вертикальной децентрализацией, делегированием значительной власти менеджерам рыночных подразделений. Проще говоря, диверсификация порождает дивизионализацию.

Однако даже при диверсификации рынков на пути к дивизионализации существует одно важное препятствие.

Имеется в виду наличие общей технической системы или критической функции, которую нельзя сегментировать. При дивизионализации каждое подразделение требует отдельного операционного ядра. Но это невозможно, если эффект масштаба диктует существование единой нераздельной технической системы. Одни технические системы, пусть и малые, можно разбить на сегменты, а другие неделимы даже несмотря на внушительные размеры. Хлебопекарная компания с объемом сбыта в \$2 млн, работающая в двух регионах, может с выгодой для себя создать в каждом из них подразделение с собственным производством, а поставщик алюминия, объем продаж которого в 100 раз больше, несмотря на разнообразие клиентов в пятидесяти регионах и многообразие продукции (фольга, алюминиевые листы, строительные конструкции и т. д.), вынужден оставаться функциональной структурой, поскольку может себе позволить только одну плавильную печь.

Подобным образом наличие имеющей критическое значение для всех рынков организации функции препятствует настоящей дивизионализации. Это, например, функция закупок для единой сети розничных магазинов или функция инвестиций в страховании. Организация делится на рыночно ориентированные подразделения, но критической функцией ведает штаб-квартира, что уменьшает автономию рыночных единиц и обуславливает неполную дивизионализацию. Фактически самой распространенной является ситуация, когда разнообразие базируется на клиенте или регионе, а не на продукте или услуге, общем выпуске, порождающем важные зависимости между различными клиентами и регионами.

Гипотезу 11 можно объяснить так же, как: и гипотезу 10. Организация, которая должна осмысливать информацию о множестве различных аспектов своего рыночного окружения, в конце концов приходит к выводу о том, что внешнюю среду удобно сегментировать на отдельные рынки (если это возможно) и возложить контроль за каждым на отдельные подразделения. Так она минимизирует необходимость координации принятия решений, относительно разных организационных единиц. Однако должны прояснить различие между разнообразием и сложностью среды, хотя то и другое увеличивает информационную нагрузку на лиц, принимающих решения, тем самым являясь стимулами к децентрализации. Простая среда может быть очень многообразной, например среда конгломератной фирмы, действующей в нескольких простых коммерческих сферах. А сложная среда может сосредоточиваться на одном интегрированном рынке, как в случае NASA в 1960-х гг., когда перед этим управлением стояла единственная всепоглощающая цель — подготовка полета человека на Луну до 1970 г. По сути, «дивизионализация» в большей степени адекватна условиям не сложных, а простых диверсифицированных рынков.

Гипотеза 12: крайняя враждебность окружения вынуждает любую организацию к временной централизации структуры. Прямой контроль — самое оперативное и строгое средство координации — осуществляется только одним человеком. Все члены организации, не тратя время на споры, точно знают, куда направлять информацию, все решения принимаются и координируются единственным лидером.

Наиболее централизованные коммуникативные сети организуются быстрее других, а необходимый для принятия решений объем коммуникаций резко сокращается. Когда организация сталкивается с крайней враждебностью — внезапной потерей основного покупателя продукции или источника снабжения, жесткой атакой государственных органов или другими неприятными неожиданностями — под вопросом оказывается само ее выживание. Поскольку критическим фактором становится быстрота реакции, причем с единых позиций, все надежды возлагаются на руководителя.

Что можно сказать об организации, оперирующей в сложной внешней среде в условиях крайней враждебности? Сложность вынуждает ее децентрализоваться, с тем чтобы осмыслить окружение, но враждебность требует скорой и согласованной централизованной реакции. Поставленная перед выбором, организация, вероятно, временно централизует власть (что является условием выживания). Централизация позволит предпринять определенные меры, даже не принимая во внимание сложность среды. Если ей повезет, организация выживет. Но если кризис затянется, организация может оказаться не в состоянии примирить две противоречивые силы и просто погибнуть.

Гипотеза 13: несоразмерности окружения побуждают организацию к избирательной децентрализации в дифференцированные рабочие созвездия. Ни одна организация не существует в равномерно динамичном, сложном, разнообразном или враждебном окружении. И ей не нужно реагировать на каждую вновь возникающую во внешней среде ситуацию (какие-то из них требуют немедленных действий, другие можно оставить без ответа). Динамичные экономические условия могут потребовать органической структуры, даже если политические условия относительно стабильны. Враждебность со стороны профсоюзов, при сохранении других условий, относительно благоприятных также может обусловить временную централизацию с последующей децентрализацией. А что происходит в отсутствие доминирующей контингенции, когда несоразмерности внешней среды требуют различных реакций структуры? Возьмем, к примеру, ситуацию неоднородности конкуренции крупной нефтяной компании: Mobil Oil и Exxon могут вести непримиримую конкуренцию на всех перекрестках любого американского города, но эта конкуренция реально не угрожает ни одной из двух компаний. Они очень тесно работают вместе над важной проблемой предоставления льгот по налогу на истощение недр, выступают с одних позиций по вопросам внешней политики на Среднем Востоке, федеральной налоговой политики, загрязнения среды и транзита нефтепродуктов. ...Где же тогда непримиримая конкуренция? На самых нижних уровнях организации — уровнях регионального менеджера, который поднимает и снижает цены, и хозяев автозаправочных станций, которые моют ветровые стекла и чистят туалеты.

Этот пример говорит о том, что несоразмерности окружения побуждают организации дифференцировать структуру, создавать внутриорганизационные ниши — называют их рабочими созвездиями, — которые смогут находить решения, адекватные различным аспектам внешней среды (различным «субсредам»). Каждое созвездие размещается на определенном уровне соответственно влиянию его субсреды на организацию — вблизи от вершины, если это влияние глобальное, на нижних «этажах», если влияние носит локальный характер. Высшие менеджеры нефтяной компании могут уделять внимание кооперации, а ее региональные менеджеры — конкуренции.

Каждое рабочее созвездие получает право принимать решения, необходимые в его субсреде, и каждому позволено развивать структуру, требуемую для его процессов принятия решений. Например, одно созвездие в организации может быть структурировано органически с учетом динамичных условий деятельности, а другие, оперирующие в

стабильных субсредах, структурируются бюрократически. Ранее мы видели это на примере венчурных команд, обособленных от остальных структур. Таким образом, диспропорции окружения побуждают организацию дифференцировать структуру и использовать избирательную децентрализацию по вертикали и горизонтали. Иначе говоря, она может одновременно централизоваться и децентрализоваться.

Справедливость данного утверждения наглядно продемонстрировали результаты исследования деятельности канадского филиала некоей европейской звукозаписывающей компании. В филиале действовали два совершенно разных рабочих созвездия. Одно, расположенное в стратегическом апексе, состояло из высших менеджеров, прикомандированных к филиалу от европейской штаб-квартиры. Они обеспечивали связь с центром и ведали финансами, решали некоторые производственные проблемы (все относительно стабильные и простые вопросы). Но маркетинговые решения — в частности, относительно того, какие произведения каких канадских исполнителей записывать, — требовали хорошего знания местной эстрады, вкусов канадских слушателей, англо- и франкоязычных, канадских деятелей шоу-бизнеса. Также они требовали особой установки в принятии решений. С учетом трехмесячного жизненного цикла продукта («нет ничего более безынтересного, чем вчерашний победитель хит-парада») и максимальной динамики рынка предложений (с исполнителями «очень трудно находить общий язык»), маркетинг требовал свободного стиля принятия решений, то есть совершенно отличного от того, которого придерживались европейские менеджеры. Таким образом, второе рабочее созвездие было создано «этаким» ниже первого и наделено полной и неоспоримой властью над маркетинговыми решениями. Для его структуры слово «органическая» можно считать преуменьшением.

Гипотеза 14: чем жестче внешний контроль над организацией, тем более централизованной и формализованной является ее структура. В ряде исследований об общественных и частных организациях доказывается, что внешний контроль над ними — непосредственный со стороны владельцев или косвенный, скажем, со стороны влиятельного поставщика — побуждает их концентрировать власть над принятием решением на верхушке иерархии и больше обычного полагаться на ужесточающие внутренний контроль правила и инструкции. Все это представляется вполне логичным. К двум наиболее эффективным средствам внешнего контроля над организацией относятся: (1) возложение основной ответственности за ее деятельность на принимающего решения высшего руководителя и (2) внедрение в ней четко определенных стандартов в форме правил и инструкций. Первое централизует структуру, а второе ее формализует.

Кроме того, внешний контроль заставляет организацию действовать особенно осмотрительно. Поскольку ей приходится обосновывать свое поведение перед внешними контролерами, она старается его формализовать. Если принятые решения оспариваются, на этот случай имеются формальные, письменные коммуникации и разнообразные доклады и отчеты. Правила гарантируют справедливое отношение к клиентам и сотрудникам. Внешний контроль может также привести к бюрократизации структуры, предъявляя к ней требования более строгие, чем при обычной подотчетности. Например, тогда как независимая фирма вольна выбирать поставщиков и клиентов на открытом рынке, штаб-квартира может уведомить дочернюю компанию, что та должна покупать материалы у другой ее дочерней компании, а кроме того, что менеджеры двух дочерних фирм должны вместе заблаговременно планировать поставки, чтобы избежать перепроизводства или дефицита сырья. Материнская или правительственная организация может настаивать на применении стандартов к целому ряду подконтрольных ей организаций. Она может потребовать всего чего угодно — от использования общего логотипа или корпоративного символа до введения общей системы управления информацией или регулирующих Процесс закупок инструкций. В случаях когда крупные корпорации поглощают предпринимательские фирмы с органическими структурами, в них разрабатываются органиграммы, конкретизируются должностные инструкции и отношения подотчетности, внедряется планирование действий и

другие бюрократизирующие структуры.

Наконец, согласно гипотезе 14, из двух организаций одного размера и возраста, использующих одинаковые технические системы и оперирующих в одной внешней среде, структура той, что подвергается более жесткому внешнему контролю (со стороны государства, материнской организации, профсоюзов), является более централизованной и более формализованной. Конечно, это очень интересный вывод для обществ, в которых все больше и больше независимых организаций поглощаются гигантскими конгломератами — крупным бизнесом, растущим государством, развивающимся рабочим классом. Потеря независимости означает не только уступку власти внешнему контролеру, но и существенные перемены в структуре организации, независимо от ее внутренних потребностей: на стратегическом апексе концентрируется больший объем власти, ужесточаются процедуры относительно рабочей силы, стандартизируются процессы труда, увеличивается доля формальных коммуникаций, регулируемой отчетности, ширится планирование и ослабляется приспособляемость. Другими словами, централизация власти на социальном уровне приводит к централизации власти на организационном уровне и к бюрократизации в ее использовании.

Гипотеза 15: стремление к власти членов организации приводит к излишней централизации структуры. Все члены организации обычно стремятся к власти, к контролю если не над другими людьми, то хотя бы над решениями, влияющими на процесс своего труда. Менеджеры стратегического апекса поддерживают централизацию по вертикали и горизонтали; менеджеры срединной линии — вертикальную децентрализацию, по крайней мере на своем уровне, и горизонтальную централизацию с целью сохранения власти внутри линейной структуры; аналитики и вспомогательный персонал предпочитают горизонтальную децентрализацию, позволяющую им лишиться части власти линейных менеджеров; операторы стремятся к вертикальной и горизонтальной децентрализации вплоть до операционного ядра.

Но кости в этой игре во власть налиты свинцом. Эффективное функционирование организации обычно требует иерархической структуры и некоторой степени формального контроля. А при этом власть, естественно, передается линейным менеджерам, в противовес штабным специалистам и операторам, и аккумулируется в руках руководителей стратегической вершины. Мы видели, что различные ситуационные факторы — такие как развитая техническая система и сложность окружения — требуют разделения центральной власти. Но до тех пор, пока линейные менеджеры, особенно высшие руководители, находят удовольствие в обладании властью, структура может оставаться излишне централизованной. То есть на апексе может концентрироваться больше власти, чем того требуют возраст, размер, техническая система и внешняя среда (во всяком случае, пока организация не обнаружит своей неэффективности).

Гипотеза 16: мода обуславливает принятие структуры своего времени (и своей культуры), иногда даже вразрез с интересами организации. В упоминавшемся в связи с гипотезой 2 исследовании А. Стинчкоума предполагается существование такого явления, как «структура своего времени», — то есть структура, к которой склоняются все возникшие в определенную эпоху отрасли. Но в его исследовании также показано, что структуры не ограничены рамками эпохи; иначе говоря, некоторые организации сохраняют структуры, которые являлись наиболее предпочтительными в давно прошедшие времена. Подразумевается, что возникшая новая структура подходит одним организациям, но не годится другим.

Очевидно, что многие организации не учитывают этот момент, поскольку мода — власть норм культуры, в которой действует организация, — по-видимому, играет важную роль в структурном дизайне. Возможно, нравится думать, что на организации влияют только такие факторы, как возраст, размер, техническая система и внешняя среда, но уж никак не расположившаяся неподалеку фирма. Но очень многое говорит как раз об обратном.

Проблема частично связана с тем, что коммерческие периодические издания и консультационные фирмы активно популяризируют модные веяния. «Раздавая тут и там универсальные рецепты, они зарабатывают деньги и славу. Говоря языком экономики, спрос есть всегда — со стороны руководителей, ищущих совета, простого решения, **единственно верного пути**». В Париже расположились салоны высокой моды, а в Нью-Йорке офисы «высоких структур», консультационных фирм, которые несут клиентам последнюю высокую структурную моду — долгосрочное планирование (LRP), управленческие информационные системы (MIS), управление по целям (MBO), организационное развитие (OD).

В 1960-е гг. обозреватели, специализировавшиеся на менеджменте, провозгласили «скорый конец бюрократии». Многие организации приняли это всерьез, некоторые — к своему несчастью.

Со времени М. Вебера стало очевидным, что бюрократы жили, живы и будут, жить. Во всяком случае до тех пор, пока организации растут и развиваются, налаживают массовое производство, находят простое стабильное окружение, чтобы «выпестовать» свои стандарты.

В XX в. колебания между централизацией и децентрализацией крупнейших американских корпораций напоминали колыхания подола платья. Но тенденция к дивизионализации, с тех пор как du Pont и General Motors ввели эту моду в 1920-х гг., только набирала силу.

Использование дивизиональной формы увеличилось с 20% в 1949 г. до 76% в 1969 г. Но далеко не всегда ее применение было вызвано диверсификацией рынка (Одно из возможных истолкований гипотезы 11): «До начала 1960-х гг. принятие товарно-дивизиональных структур в большой степени зависело от административного давления диверсификации, но ...позднее дивизионализацию стали воспринимать как норму и менеджеры стремились к реорганизации по товарно-дивизиональной специализации, чтобы соответствовать нормативной теории, а не в силу реальной административной необходимости»

Конечно, модная структура не обязательно оказывается неподходящей. Мода отражает новые достижения в организационном дизайне, достижения, пригодные для некоторых организаций с устаревшими структурами. Уже будучи устоявшейся, дивизиональная форма была хорошо воспринята большинством диверсифицированных компаний, которые до того структурировались по функциональным специализациям. А для фирм, которые этого не сделали, устаревшие в одночасье структуры стали бременем — они были не столь эффективны, как новые альтернативы. Организация, которая цепляется за структуру, давным-давно потерявшую эффективность, напоминает почтенную даму, не желающую изменять нарядам, модным во времена ее туманной юности. Так, по данным одного из исследований, в отсутствии конкурентного давления некоторые европейские компании не дивизионализировались даже при том, что были диверсифицированы. Стабильность внешней среды позволяла им держаться на плаву, несмотря на наличие устаревших, неэффективных структур.

Эти данные говорят и о том, что мода на структуру в определенном смысле зависит от культуры. То, что было очень модно у фирм из списка «Fortune 500» (крупнейших американских корпораций), выглядит странным для фирм из списка «Fortune 200» (крупнейших неамериканских корпораций). Возможно, менеджеры из Западных Вирджинии и Вестфалии просто имеют различные структурные предпочтения. Этим мы хотим лишь раз подчеркнуть, что культура, действуя через моду, является еще одним влияющим на структурный дизайн фактором.

В литературе имеются и другие свидетельства на сей счет, например, данные о том, что некоторые европейские культуры — в частности, немецкая — больше привержены бюрократии, чем американская, или что из всех народов самое большее значение индоктринации придают японцы. В современной американской культуре наблюдаются совершенно различные тенденции в структурной моде. Сразу за дивизионализацией быстро

приобрела популярность проектная структура, которую называли «адхократией». По сути, речь идет об избирательно децентрализованной органической структуре, в которой широко используются инструменты взаимодействий. Пожалуй, ни одно издание по менеджменту не обходится сегодня без статей о специальных группах по решению конкретных задач, менеджерах-интеграторах, матричных структурах. Адхократия хорошо сочетается с посылом о необходимости разрушения бюрократии, с господствующими в американском обществе демократическими нормами, с ростом высокообразованной рабочей силы. Но хотя ее и можно назвать структурой нашего времени — адекватной условиям таких новых отраслей, как аэрокосмическая и консультационная, — она может оказаться совершенно непригодной для большинства зрелых отраслей. Это не панацея. Как и все ее структуры-предшественницы, некогда сами бывшие на гребне популярности, адхократия подходит одним организациям и неприемлема для других. Остается надеяться что другие не станут примерять на себя проектную структуру только потому, что она вошла в моду.

Факторы возраста и размера, значимые для всех уровней, сильнее всего отражаются на срединной линии структуры; именно там, создавая почву для смены предпочтительного механизма координации, они вызывают масштабные структурные перемены. Техническая система, располагаясь в операционном ядре, естественно, больше всего влияет на него. Но при этом ее специфический эффект чувствуется повсюду — например, сложная техническая система требует сильного штата специалистов на средних «этажах». Повидимому, факторы окружающей среды действуют совсем не так, как техническая система. Максимальное действие внешней среды испытывают менеджеры и аппаратные специалисты, близкие к стратегической вершине и к ней относящиеся, то есть те, кому постоянно приходится решать вопросы, выходящие за рамки организации. Действие среды довольно серьезно сказывается и на средних уровнях структуры, а вот на операционное ядро она влияет лишь отчасти, потому что вся остальная структура пытается оградить его от прямых внешних воздействий. Наконец, факторы власти влияют на все уровни структуры, хотя и выборочно. Внешний контроль, стремление членов организации к власти, мода и культура иногда видоизменяют структуры (не зная этого, мы стали бы приписывать все структурные изменения только факторам возраста, размера, технической системы и окружения).

Простая структура.

Описание базовой структуры.

Простая структура характеризуется, прежде всего, тем, чего в ней нет. Она не приемлет сложности. Для простых структур характерны неразвитая (или вообще отсутствующая) техноструктура, незначительная численность вспомогательного персонала, слабо выраженное разделение труда, незначительная дифференциация организационных единиц, относительно невысокая управленческая иерархия. Формализация поведения в простых структурах незначительна; планирование, обучение и инструменты взаимодействий используются в ограниченных масштабах. И главное, она является органической. **В известном смысле, простая структура — это не-структура: она уклоняется от применения любых формальных механизмов и стремится к минимизации своей зависимости, от аппаратных специалистов (последние обычно не являются штатными работниками организации).**

В простой структуре координация осуществляется преимущественно посредством прямого контроля. В частности, права на принятие всех важнейших решений обычно сконцентрированы в руках главного исполнительного директора организации. Поэтому ключевой частью структуры становится стратегический апекс; часто структура состоит из стратегической вершины (единственного руководителя) и органического операционного ядра. Как правило, руководитель организации принимает на себя всю полноту ответственности; довольно распространена ситуация, когда ему напрямую

подчиняются все сотрудники. Группирование в организационные единицы — если оно вообще имеет место — чаще всего происходит по функциональному принципу, а их деятельность непосредственно координирует руководитель. В этой структуре и коммуникации осуществляются неформально и сводятся они в основном к общению между руководителем и остальными работниками.

Для таких организаций характерны гибкие рабочие потоки, а операторы выполняют относительно неспециализированную деятельность и легко подменяют друг друга. Процесс принятия решений также отличается гибкостью; централизация власти позволяет быстро реагировать на любые события во внешней среде. Формулирование стратегии является, конечно, прерогативой руководителя. Процесс носит преимущественно интуитивный (чему особенно благоприятствуют ситуации неопределенности), ориентированный на энергичный поиск новых возможностей характер. Поэтому неудивительно, что итоговая стратегия, весьма редко выражаемая в эксплицитной форме, оказывается отражением того, как руководитель представляет себе место организации во внешней среде. Фактически стратегия часто оказывается прямой экстраполяцией его личных воззрений, продолжением его личности.

Пожалуй, к наиболее важным аспектам деятельности руководителя относятся урегулирование разного рода проблем и предпринимательское внедрение инноваций. Серьезное внимание он уделяет также вопросам руководства и мониторингу информации, что отражает важную роль прямого контроля и стремление к информированности. Более формальные аспекты управленческой деятельности (например, представительские функции), напротив, **не** имеют большого значения, как невелика **и** потребность делиться информацией и распределять ресурсы внутри организации, так что власть и информация остаются на стратегическом апексе.

Условия существования простой структуры.

Прежде всего, **внешняя среда простой структуры является одновременно простой и динамичной**. Простота внешней среды означает, что руководитель организации способен осмыслить ее основные характеристики и единолично контролировать принятие решений. Высокая же динамика внешнего окружения требует органической структуры: коль скоро нельзя предсказать положение организации в будущем, стандартизация как механизм координации должна быть отвергнута. Еще одно обычное для простой структуры условие — наличие относительно простой и в то же время нерегулируемой технической системы. Сложные системы потребовали бы развитых структур вспомогательного персонала, которым приходится делегировать власть над техническими решениями, а регулируемые — бюрократизации операционного ядра.

Пожалуй, самым важным, обуславливающим появление вариаций простой структуры фактором является стадия развития организации. **Новая организация** склоняется к простой структуре независимо от того, каковы ее внешняя среда или техническая система, а лишь потому, что она еще не успела развить свою административную структуру. Чтобы «дела шли», приходится полагаться на лидера. Таким образом, мы можем заключить, что **в годы становления для большинства организаций характерна простая структура**.

Однако многие малые организации никогда не расстаются с простой структурой, Для них неформальные коммуникации удобны и эффективны. Кроме того, их малый размер предполагает невысокие степени повторяемости и однообразия в деятельности операционного ядра и, следовательно, низкую степень стандартизации. Некоторые организации настолько невелики, что необходимость в прямом контроле со стороны руководи геля практически отсутствует, а координация достигается путем взаимных согласований. Эти гибридные организации, которые можно назвать *простейшими структурами*, представляют собой простые структуры адхократии (с открытыми латеральными коммуникативными каналами).

Еще один вариант — **кризисная организация** — возникает, когда крайняя

враждебность условий вынуждает организацию, вне зависимости от ее обычной структуры, к централизации. Ввиду необходимости быстрых согласованных реакций власть передается в руки главного руководителя, что способствует ослаблению бюрократизации. (Конечно, сложно структурированные организации, оказавшись в кризисной ситуации, не ликвидируют свои техноструктуры и срединные линии, но могут временно лишиться их прав принятия решений.)

Личная потребность во власти рождает другой вариант простой структуры, который мы называем **автократической организацией**. Сосредоточивая власть в своих руках и избегая формализации поведения как посягательства на свои властные полномочия, главный руководитель, по сути, создает в своей организации простую структуру. Аналогичная «судьба» ждет и **харизматическую организацию**, лидер которой получает власть не потому, что он ее узурпирует, а в силу того, что его щедро наделяют ею сторонники. В обоих этих случаях возникновения простой структуры важную роль играет, по-видимому, культура. Менее индустриализованные общества, в силу недостатка в необходимой для административной вспомогательной деятельности в бюрократических структурах образованной рабочей силе, видимо, более расположены строить организации вокруг сильных лидеров, координирующих их деятельность посредством прямого контроля. Сила автократии или харизмы может подтолкнуть к простой структуре даже очень крупные организации развитого общества.

Кроме того, простая структура может использоваться тогда, когда организацией управляет ее единственный владелец, поскольку в этом случае отсутствует порождающий бюрократизацию внешний контроль. Классический пример управления организацией собственником — **предпринимательская фирма**. Фактически **предпринимательская фирма — лучшая иллюстрация простой структуры, объединяющая почти все ее характеристики — как структурные, так и ситуационные**. Типичная предпринимательская фирма отличается высокой активностью и инноваторством, неизменно стремится к риску, которого опасаются бюрократии. В то же время она достаточно осторожна, так как опасается потерять свою рыночную нишу, в которой предприниматель чувствует себя «как рыба в воде». Иными словами, она стремится к одновременно простой и динамичной внешней среде. К тому же предпринимательская фирма старается сохранить свою техническую систему простой и нерегулируемой, что позволяет структуре оставаться органической и централизованной. Обычно это небольшая фирма, поэтому она находится под жестким контролем предпринимателя. Часто это молодая фирма, что объясняется отчасти тем, что среди предпринимательских фирм высок коэффициент истощения, а отчасти и тем, что выжившие фирмы, взрослея, переходят к более бюрократическим формам. Человек предпринимательского склада, да еще автократ и носитель харизмы, создает собственную фирму, чтобы избавиться от контроля бюрократических систем, в которых ему пришлось работать. Внутри организации все вращается вокруг предпринимателя. Цели организации — это его цели, организационные стратегии — это его видение. Большинство предпринимателей ненавидят бюрократические процедуры, а вместе с ними и насаждающую их техноструктуру, поскольку они ограничивают организационную гибкость. Непредсказуемые маневры позволяют простой структуре оставаться гибкой и органической.

Некоторые связанные с простой структурой проблемы.

В простой структуре решения относительно стратегии и операций принимаются главным руководителем. **Важное преимущество централизации состоит в том, что она гарантирует стратегическую реакцию, подкрепленную всесторонним и полным знанием проблем операционного ядра**. К тому же она обеспечивает гибкость и адаптивность стратегической реакции, ведь все зависит от одного человека. В то же время централизация чревата дисбалансом стратегических и оперативных вопросов. Главный руководитель может с головой уйти в операционные проблемы, упустив из виду

стратегические соображения. С другой стороны, он может так увлечься стратегическими возможностями, что повседневные операции останутся без его внимания, что в итоге отразится на всей организации. Те и другие проблемы встречаются в предпринимательских фирмах достаточно часто.

Простая структура — самая рискованная из всех конфигураций. Она зависит от здоровья и прихотей одного человека. Один сердечный приступ может буквально уничтожить главный координационный механизм организации.

Подобно всем действующим в благоприятных для них условиях конфигурациям, простая структура обычно функционирует эффективно. Ее гибкость очень удобна в простой и динамичной, но крайне враждебной (хоть и временно) к молодым небольшим организациям внешней среде. Но за рамками узкого диапазона условий простая, не имеющая развитой администрации структура утрачивает свои преимущества. Ее органичность не позволяет стандартизировать выпуск, необходимость чего вследствие стабилизации внешней среды или укрупнения организации усиливается. А ее централизованная природа препятствует эффективному функционированию в усложнившейся среде. К сожалению, когда приходит время структурных перемен, единственный наделенный властью человек — сам главный руководитель — часто им противится. Самая сильная сторона простой структуры — ее гибкость — становится почти непреодолимым на пути развития организации препятствием.

Еще одно важное достоинство простой структуры — осознание ею своей миссии. Многие люди находят удовольствие в том, чтобы работать в маленькой, дружной организации, лидер которой — часто личность харизматическая — четко знает, куда он ее ведет. Обычно такая организация развивается стремительно, ей, можно сказать, открыты все пути. Работники во многом отождествляют себя со своей фирмой. Но не все испытывают восторг по поводу простой структуры. **Некоторые люди считают, что простая структура подавляет их индивидуальность.** Коль скоро все вершит один человек, они чувствуют себя не активными участниками увлекательного процесса, а бредущим за вожакom стадом.

В этой конфигурации отсутствуют силы, уравнивающие его единоличную власть, что вполне позволяет злоупотреблять ею.

Простая структура существует столько, сколько существует организация. Она была единственной, которую знали те, кто впервые понял выгоды согласования действий неким формальным способом. В каком-то смысле расцвет простой структуры пришелся на эпоху великих американских трестов, когда в конце XIX в. могущественные предприниматели единолично контролировали огромные промышленные империи. С тех пор, во всяком случае в западном обществе, простая структура переживает упадок.

Механистическая бюрократия.

Базовая структура.

Исследования показывают наличие в организациях - «механизмах» четкой конфигурации параметров дизайна: высокоспециализированные, однообразные операционные задачи, чрезвычайно формализованные процедуры в операционном ядре; множество правил, установлений и формализованная коммуникативная система; крупные операционные подразделения; группирование задач по функциональному принципу; сравнительно высокая централизация власти при принятии решений; развитая административная структура с четким разграничением линейных и аппаратных функций.

Операционное ядро.

Очевидно, изучение механистической бюрократии следует начать с операционного ядра и его высокорационализированных рабочих процессов. Оно выполняет простые повторяющиеся задачи, обычно не требующие высокой квалификации и длительной подготовки. Для обучения работников операционного ядра — как правило, внутри

организации — достаточно буквально нескольких часов, реже — нескольких недель. Соответственно, операционное ядро характеризуется очень четким разделением труда на узко очерченные, специализированные по вертикали и горизонтали задачи, а необходимость координации действий операторов обуславливает стандартизацию рабочих процессов. Таким образом, ключевым проектным параметром структуры является формализация поведения. Поскольку работники пользуются весьма ограниченной свободой действий, условия для согласования в операционном ядре отсутствуют. Использование прямого контроля менеджерами первого уровня ограничено тем, что координация осуществляется в основном по средствам стандартизации. Поэтому в операционном ядре могут функционировать очень крупные подразделения.

Административный компонент.

Высокий уровень регулирования операционной деятельности — по сути, герметизация операционного ядра в стремлении оградить его от нежелательных внешних влияний — требует развитой административной структуры. Прежде всего, это сильно развитая срединная линия (особенно та ее часть, что примыкает к операционному ядру), четко разделенная на функциональные единицы. Перед менеджерами среднего уровня стоят три основные задачи. Первая — устранение проблем, возникающих в узкоспециализированной деятельности операционного ядра. И хотя стандартизацией контролируется большинство взаимозависимостей, она не в силах полностью устранить неопределенность, которая становится почвой для конфликтов. Устранить их с помощью взаимного согласования невозможно, поскольку широкомасштабная стандартизация не способствует неформальным коммуникациям. Конфликты приходится разрешать с помощью прямого контроля, вмешательства менеджеров первого уровня. Многие конфликты затрагивают операторов смежных рабочих потоков, поэтому естественно, что над ними устанавливается общий контроль — другими словами, операторы группируются в организационные единицы, специализирующиеся на разных аспектах рабочего потока, и в итоге для группирования используется функциональный принцип. По той же причине функциональное группирование пронизывает всю иерархию от производственных подразделений и ремонтно-технических служб, конфликты в которых разрешает директор завода, до вице-президентов по производству и маркетингу, арбитром в спорах между которыми выступает президент компании.

Вторая задача менеджеров срединной линии, также объясняющая функциональное группирование, — исполнение роли связующего звена с аналитиками техноструктуры с целью внедрения последними стандартов в операционные подразделения. Третья задача — поддержание вертикальных структурных потоков, то есть сбор информации для обеспечения обратной связи и детализация и реализация получаемых сверху планов. Все три задачи руководителей среднего уровня предполагают налаживание личных контактов — с подчиненными, аналитиками и вышестоящими менеджерами, что является ограничителем предельного числа находящихся в их непосредственном подчинении работников. Поэтому организационные единицы, возвышающиеся над операционным ядром, обычно невелики по размеру, а сама административная иерархия имеет несколько вытянутую форму.

Поскольку в деле координации **механистическая бюрократия полагается в основном на стандартизацию труда, ключевое значение приобретает техноструктура (разрабатывающие стандарты аналитики).** И это несмотря на то, что механистическая бюрократия четко разграничивает линейные и аппаратные полномочия. Линейные менеджеры наделены формальной властью над операционными подразделениями; а технократический персонал — по крайней мере официально — только правом давать рекомендации. Однако без специалистов по стандартизации — аналитиков, нормировщиков, инженеров ОТК, плановиков, составителей смет, бухгалтеров, исследователей операций — структура просто не смогла бы нормально функционировать. А потому, несмотря на отсутствие власти официальной, аналитики техноструктуры обладают значительной

неформальной властью, стандартизируя труд *всех остальных* работников.

Неформальные полномочия техноструктуры достигаются главным образом за счет операторов, деятельность которых формализуется аналитиками очень сильно, и за счет менеджеров первого уровня, которые, в противном случае, контролировали бы операторов непосредственно. Такая формализация институционализирует деятельность этих менеджеров, в значительной степени лишая их права осуществлять координацию и встраивая ее в разработанные аналитиками системы. Работа менеджера первого уровня может стать настолько регламентированной, что исчезнут какие-либо основания относить ее к руководящей (то есть такой, которая предполагает ответственность за организационную единицу).

В механистической бюрократии значительной стандартизации подвергается не только деятельность операционного ядра, поэтому влияние аналитиков простирается на всю структуру. Иными словами, **разнообразные правила и инструкции насквозь пронизывают механистическую бюрократию; формальные коммуникации преобладают на всех ее уровнях; решения принимаются в соответствии с цепочкой полномочий.** Ни в одной другой конфигурации поток информации и процесс принятия решений так сильно не приближены к системе регулируемых потоков: распоряжения детализируются по мере продвижения вниз по вертикальной цепи полномочий, а информация обратной связи объединяется для отправки наверх. (Это не означает, что работа высших руководителей жестко регламентирована и формализована, а говорит лишь о том, что в механистической бюрократии поведение на каждом этаже иерархии **относительно** более формализовано, чем в других конфигурациях.)

Дальнейшим следствием формализации является жесткое разделение труда на всех уровнях механистической бюрократии. Мы уже говорили о глубокой специализации в деятельности операционного ядра и четком разграничении линейных и аппаратных полномочий. Столь же отчетливо административные структуры отделены от операционного ядра. В отличие от организации с простой структурой здесь менеджеры работают «плечом к плечу» с операторами лишь в исключительных случаях.

Разделение труда между планирующими работу аналитиками и выполняющими ее операторами носит чрезвычайно жесткий характер. В целом **из всех пяти конфигураций именно механистическая бюрократия придает самое большое значение разделению труда и дифференцированию подразделений по всем направлениям — вертикально, горизонтально, по линейным/аппаратным полномочиям, функционально, иерархически и по статусу.**

Таким образом, механистическая бюрократия функционирует в соответствии с классическими принципами менеджмента: формальные полномочия «просачиваются» **вниз по** строгой иерархии, на всех уровнях которой под[^]держивается принцип единства команд, а также четкое разграничение линейных и аппаратных полномочий. Ошибка теоретиков-классиков была не в провозглашении этих принципов, а в том, что они настаивали на их универсальности. На самом деле они применимы только к механистической и еще к одной конфигурации.

Контроль как навязчивая идея механистической бюрократии.

Все вышесказанное наводит на мысль о том, что **механистическая бюрократия — это структура, «одержимая»; контролем.** Менталитет тотального контроля пронизывает ее сверху донизу.

«Пунктик» на контроле отражает два основных факта. Во-первых, **механистическая бюрократия стремится устранить любую мыслимую неопределенность, чтобы бюрократическая «машина» плавно, без задержек и перерывов двигалась по «накатанной колее».** При этом операционное ядро полностью ограждено от всех внешних воздействий. Оно должно бесперебойно выдавать стандартный выпуск, чем и объясняется необходимость соблюдения правил на всех уровнях организации. Во-вторых, **из-за**

особенностей структуры механистические бюрократии постоянно охвачены конфликтами; для того чтобы сдерживать их, необходимы специальные контрольные системы. Жесткое разделение по вертикали и горизонтали, строгое разграничение подразделений, а также линейных и аппаратных полномочий, проблемы слабой мотивации вследствие однообразия операционной деятельности — все это благодатная почва для конфликтов, в организациях подобного типа идеальные социальные и технические системы просто не совпадают.

Технические цели лучше всего достигаются через конфликт и давление. Многие конфликты, возникавшие в фирмах, представляются конструктивными, поскольку способствуют достижению результата. Отнюдь не верно, что в наиболее процветающих из фирм были самые добрые и тесные взаимоотношения между аппаратом и компанией.

Отсюда и повсеместное распространение менталитета контроля. Механистические бюрократии озабочены тем, чтобы исключить любые проявления открытости, посредством которой сотрудники могли бы «разряжать» назревающие конфликты и находить самостоятельные решения.

Вышестоящее руководство не интересуется мнением участников конфликта. Напротив, менеджмент стремится к максимальной герметичности, жесткому контролю над всем и вся.

Контрольный «пунктик» помогает объяснить и рост численности вспомогательного персонала в подобных организациях. Многие из предоставляемых им услуг можно приобрести у внешних поставщиков. Однако такой шаг оставляет организацию незащищенной перед рыночной неопределенностью, приводит к перебоям в системах рабочих потоков, которые она всеми силами пытается регулировать. Поэтому организация предпочитает «производить», нежели «покупать». Для этого ей надо иметь в своем составе как можно больше вспомогательных служб, с тем чтобы контролировать все, от заводской столовой до юридического отдела штаб-квартиры.

Стратегический апекс.

Основная задача менеджеров стратегической вершины подобных организаций — отладка бюрократических механизмов.

«Организации-исполнители», не предназначенны для «решения проблем». Они сконцентрированы на поиске максимально эффективных путей достижения результатов. Поэтому менеджеры стратегического апекса этих структур выполняют предпринимательские функции в исключительных случаях.

Но они занимаются не только совершенствованием «исполнительского мастерства». **Поддержание целостности структуры перед лицом свойственных ей конфликтов требует от высшего руководства значительных энергетических затрат.** В механистической бюрократии конфликт **не разрешают**; его как бы «закупоривают», сдерживают, так чтобы он не мешал функционированию организации. И точно так же, как в случае с бутылкой, «пробка» находится на самом верху, над горлышком. По крайней мере именно в обязанности высших руководителей входит сдерживание раздирающих организацию конфликтов.

Осуществление прямого контроля — еще одна обязанность высшего руководства. Формализация хороша для среднего уровня, где деятельность менеджеров носит более сложный и непрогнозируемый в сравнении с операционным ядром характер. Координация деятельности высокодифференцированных единиц среднего уровня — например, инженерного, маркетингового и производственного отделов фирмы — часто требует использования гибких механизмов. Естественно было бы выбрать для этого взаимное согласование. Но его использование ограничивает тот же фактор, который препятствует и неформальным коммуникациям, — различия в статусе между линейным руководством и аппаратом и менеджерами разных уровней иерархии, а также всеобщий акцент на формальные коммуникации и взаимоотношения вертикальной подотчетности. (В этих структурах обычно используются только инструменты взаимосвязи, находящиеся в самой

середине нашего континуума — должности интеграторов и, пожалуй, постоянные комитеты, но не матричная и ей подобные структуры. Последняя разрушила бы цепь полномочий и принцип единоначалия, важнейшие элементы данной базовой конфигурации.) Поэтому высшему руководству остается полагаться только на прямой контроль. В частности, дабы удостовериться в эффективности координации, менеджеры стратегической вершины должны периодически вмешиваться в деятельность управленцев среднего звена. Высшие менеджеры — единственные «специалисты широкого профиля» в этой структуре. Лишь они одни обладают достаточно широкими перспективами для того, чтобы оценить выполнение всех ее функций — средств — с точки зрения конечных целей. Все остальные — узкие специалисты, связанные с одним звеном цепочки действий, приводящих к получению результата.

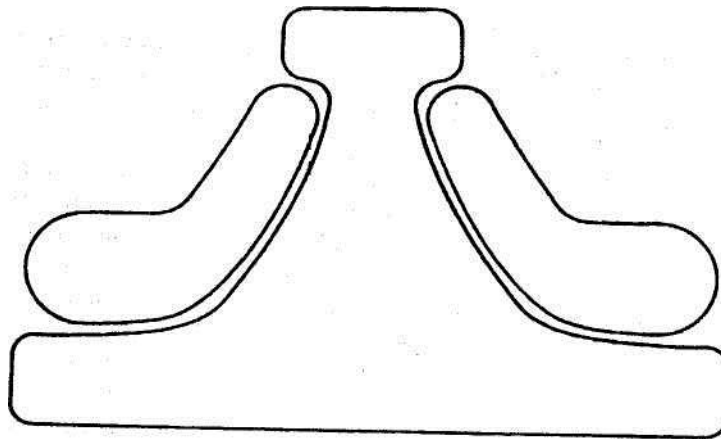
Из всего сказанного следует, что **в механистической бюрократии основная власть сосредоточена в руках менеджеров стратегического апекса**. Иными словами, мы имеем дело с достаточно централизованными структурами: по этой характеристике они уступают лишь простой структуре. *Официальная* власть концентрируется на вершине, а первостепенными понятиями являются иерархия и властная пирамида. Но то же самое относится и к *неформальной* власти в плане знания, информированности: только на самом апексе иерархии разрозненные фрагменты знаний могут быть объединены воедино. Менеджеры срединной линии относительно слабы, а работники операционного ядра едва ли вообще обладают какими-либо полномочиями (исключая, как мы увидим, способность саботировать производство). Наряду с высшим руководством неформальной властью наделены только аналитики техноструктуры — благодаря их роли в стандартизации деятельности всех остальных служащих. **Следовательно, правомерным является вывод о том, что механистическая бюрократия централизована по вертикали и незначительно децентрализована по горизонтали.**

Создание стратегии.

Очевидно, что в данных структурах стратегия исходит из вершины иерархии, менеджеры которой обладают наиболее широкой перспективой и концентрируют в своих руках огромные властные полномочия. **Процесс формирования стратегии, бесспорно, является нисходящим, а самое большое значение придается планированию деятельности.** Вся необходимая для разработки стратегии информация передается стратегическому апексу, который и формулирует общую стратегию. Затем для реализации стратегия спускается вниз по цепи полномочий и последовательно претворяется в программы и планы действий.

Отметим две основные особенности такой системы разработки стратегии. Во-первых, с самого начала предполагается, что стратегия будет полностью рационализированной. Все принимаемые в организации решения должны интегрироваться в единую систему. Об отклонениях и исключениях сообщается вверх по иерархии до уровня соответствующей организационной единицы, где их воздействие может быть локализовано, а если речь идет об основных функциях — то на стратегическую вершину. В свой черед итоговые решения спускаются вниз по цепи полномочий для реализации в конкретном контексте. Перед нами структура, для которой характерно не столько разделение на рабочие созвездия, когда на разных уровнях принимаются различные решения, но иерархическая структура целей и средств, где менеджеры нижестоящих уровней принимают те же решения, но с другой степенью конкретизации. Например, на уровне вице-президентов принимаются производственные решения о том, сколько денег следует израсходовать на закупку нового оборудования; непосредственно на заводе — о том, какое именно оборудование закупать; на уровне бригадиров — как будет осуществляться монтаж оборудования. Во-вторых, уникальной чертой этой структуры является строгая дихотомия формулирования и реализации стратегии. Стратегическая вершина формулирует стратегию, а среднее звено и операционное ядро ее реализуют. По крайней мере, такова теория.

Рис. Механистическая бюрократия



Условия существования механической бюрократии.

Механистическо-бюрократическая деятельность осуществляется, помимо прочего, в простой и стабильной внешней среде.

Деятельность организации в сложных условиях не может быть разложена на простые задачи (рационализирована), а работу в динамическом окружении трудно прогнозировать, сделать ее повторяющейся и, следовательно, стандартизировать.

Кроме того, **механистическая бюрократия чаще всего встречается в зрелых, достаточно крупных организациях, выполняющих большие объемы требующих повторения и стандартизации операций. Возможность внедрения стандартов предполагает, что эти организации существуют достаточно длительное время.** Им уже приходилось сталкиваться с проблемами координации, и они сумели установить соответствующие правила и процедуры. Механистическая бюрократия представляет собой вторую стадию структурного развития, развиваясь и созревая, простая структура превращается в бюрократический механизм.

Механистические бюрократии обычно отождествляются с регулируемыми техническими системами, поскольку они программируют работу и, следовательно, таковая поддается формализации. Эти технические системы варьируются от самых простых до умеренно сложных, но не более того. Высокосложные технические системы требуют делегирования значительных властных полномочий специалистам из числа вспомогательного персонала, а возникающая при этом форма децентрализации несовместима с механистической бюрократической структурой. Подобная техническая система не может быть и автоматизирована, поскольку тем самым устраняется однообразие операционной деятельности и выстраивается иная конфигурация. Таким образом, хотя организация, выполняя стандартизированную деятельность, широко использует средства механизации и компьютеры, она остается механистической бюрократией только до тех пор, пока эти средства не подменяют ее рабочую силу (преимущественно неквалифицированных работников). Самые известные механистические бюрократии — это **фирмы, занятые массовым производством.** Их операционные рабочие потоки представляют собой своего рода разомкнутые цепочки, через один из концов которых в систему поступает сырье. В дальнейшем система функционирует герметично, обрабатывая исходные материалы с помощью последовательных стандартизированных операций, в результате чего на другом ее «полюсе» появляется конечная продукция. Эти горизонтальные операционные цепочки

обычно сегментированы на звенья, каждое из которых образует один функциональный участок с отчетностью по вертикальной цепи полномочий. Даже в огромных фирмах массового производства эффект масштаба таков, что эти функциональные структуры сохраняются до самого верха иерархии. Аналогично в обрабатывающих отраслях, когда фирма не в состоянии автоматизировать операции, но должна использовать большое число работников, она тяготеет к функциональной структуре механистической бюрократии.

В случае гигантских механистических бюрократий наблюдается любопытный сдвиг во взаимоотношениях между внешней стабильностью окружения и структурной формализацией — зависимой переменной становится стабильность. Эти организации делают крупные капиталовложения в сохранение текущего состояния внешней среды, ибо в противном случае они не смогли бы сохранить свои огромные технические системы. Если некогда они пришли к бюрократизации вследствие устойчивости среды, то, развиваясь, они стремятся к стабилизации окружения.

Ни для кого не секрет, что в таких отраслях, как транспорт, металлургия и производство табачных изделий, гигантские корпорации пытаются контролировать факторы спроса и предложения — при помощи рекламных кампаний, долгосрочных контрактов, иногда посредством создания картелей или «беря под свое крыло» осуществление вспомогательных функций. Они также используют стратегии «вертикальной интеграции», то есть распространяют производственные цепочки в обе стороны, становясь поставщиками и покупателями собственной продукции. Это позволяет им включать во внутриорганизационный плановый процесс и регулировать некоторые факторы спроса и предложения. В итоге, окрепнув, механистическая бюрократия может распространить свое влияние на внешнюю среду, пытаясь контролировать все, что может угрожать ее плановым операциям.

Конечно же, континуум механистических бюрократий не ограничивается только крупными производственными или частными организациями. Аналогичную структуру могут использовать небольшие предприятия (например, производители мебели или бумажной продукции), процесс производства которых предполагает выполнение простых однообразных операций. По тем же причинам ее используют многие сервисные организации—их называют **бюрократиями «белых воротничков»**. Так, в страховой компании, вместо цепочки рабочих на сборочном конвейере, видим расставленные в шахматном порядке столы конторских служащих, в телефонной компании — кабины телефонистов, в банках — вереницы кассиров в окошках. Результаты работы этих сервисных организаций не похожи на заводскую продукцию — как и цвет воротничков их работников, — но их операционная деятельность, будучи столь же однообразной и малоквалифицированной, также хорошо поддается формализации. К примеру, большая гостиница принимает форму механистической бюрократии потому, что эта форма как нельзя лучше соответствует оказываемым ею физическим услугам. На этапе строительства местоположение и размер гостиницы, а также интерьеры ее помещений (то есть, по большому счету, ее товарно-рыночная стратегия) в основном уже утверждены. Ее последующий успех зависит от того, насколько эффективно она управляет операциями и удовлетворяет клиентов. А у клиентов есть определенные ожидания — они надеются не на сюрпризы, а на стабильность. Механистические бюрократии хороши там, где необходимы гарантии того, что все пойдет «как по маслу».

Контроль является отличительной чертой механистической бюрократии. Естественно, что данной конфигурации, несмотря на присущие ей противоречия, придерживаются и организации, осуществляющие контрольные функции, — органы государственного регулирования, тюрьмы, правоохранительные органы. Они составляют разновидность **контролирующих бюрократий**. Еще одно условие, подталкивающее организацию к механистической бюрократии, — особая потребность в безопасности и надежности. Организации, специализирующиеся на авиаперевозках или борьбе с пожарами, должны минимизировать свои риски. Следовательно, эти **бюрократии, обеспечивающие**

безопасность, вынуждены всесторонне формализовать действия сотрудников, с тем чтобы добиться точного соблюдения инструкций. Немного найдется пассажиров, желающих приобрести билеты на рейсы авиакомпании с органической структурой, в которой техники, вместо того чтобы строго следовать инструкциям, делают только то, что им интересно, а пилоты могут принять решение о целесообразности посадки в условиях нулевой видимости. Равным образом пожарная команда не имеет права по прибытии к горящему дому терять время на получение указаний начальника или дискутировать на тему о том, кто из ее членов должен подсоединять шланг к гидранту, а кто — взбираться по лестнице. Может показаться, что эти организации оперируют в весьма динамичной внешней среде, но фактически большинство ситуаций, с которыми они сталкиваются, предсказуемы — поскольку не раз возникали ранее — следовательно, имеется и возможность формализации управленческих процедур. (Конечно, в непредвиденных ситуациях той же пожарной команде придется действовать как органической структуре.) Подобные организации называются **контингентными (ситуационными) бюрократиями**. Их цель — предоставление не обычных услуг, а постоянная готовность к возникновению нестандартных для публики и обыденных для них ситуаций. Но поскольку оказываемые ими услуги крайне важны, организации обязаны тщательно разработать процедуры быстрого и эффективного реагирования на каждую прогнозируемую аварийную ситуацию. Операторы этих организаций проводят много времени в тренировках, совершенствуя принятые процедуры. Они всегда на чеку и надеются, что следующая ситуация не будет из разряда непредвиденных.

Некоторые связанные с механистической бюрократией проблемы.

Ни одна структура не вызывала столь жаростных дебатов, как механистическая бюрократия.

М. Вебер особо подчеркивал рациональный характер этой структуры. Собственно, слово «механистическая», «машинная» пришло из его работ.

Главной причиной наступления бюрократической организации всегда было ее чисто техническое превосходство над любой другой формой организации. Хорошо развитый бюрократический механизм сравним с другими организациями настолько же, насколько машина сравнима с немеханическими способами производства.

Точность, скорость, однозначность, доскональное знание ситуации, логичность, осторожность, единство, строгая субординация, минимум разногласий, а также материальных и человеческих затрат — все это поднимает жесткую бюрократическую администрацию на недостижимую высоту

Механизм, несомненно, точен; он надежен и легко поддается контролю; он эффективен — по крайней мере, когда выполняет работу, для которой предназначен. Именно по этому многие организации структурируются как механистические бюрократии. По сути, эти структуры — главное доказательство высокой степени специализации нашего общества. Кроме того, они вносят основной вклад в повышение материального уровня жизни. Без механистических бюрократий автомобили остались бы предметом роскоши, а авиапассажиры летали бы на самолетах на свой страх и риск. Ни одна другая структура не позволяет организовать столь массовое производство и бесперебойно выдавать планируемые результаты, ни одна из них не способна более эффективно регулировать процесс труда. Общество — то, каково оно сегодня — просто не смогло бы функционировать без этих структур.

Когда человеку требуется точно и последовательно выполнить комплекс простых, повторяющихся задач, самой эффективной — пожалуй, даже единственной — структурой является именно механистическая бюрократия.

В то же время главные достоинства машиноподобной производительности оборачиваются основными ее недостатками. Механизм состоит из «железа»; организационные структуры — из живых людей, но на этом аналогии заканчиваются. Во-первых, в

операционном ядре механистической бюрократии возникают человеческие проблемы, когда сотрудники отказываются воспринимать себя как один из факторов производства. Во-вторых, проблемы координации, возникающие в административном центре в случаях, когда ему не удастся разрешить конфликты с помощью стандартизации. Но, с другой стороны, аналогия с механизмом позволяет нам выделить третий круг проблем — проблемы адаптации стратегического апекса. Механизмы приспособлены для выполнения определенных задач; когда условия деятельности изменяются, модифицировать их почти невозможно.

Если бы каждый мог найти себе работу по душе, то не было бы проблем. Но это удастся отнюдь не всем. Наше общество предлагает больше рабочих мест в механистических бюрократиях, чем имеется людей, жаждущих их занять. А число мест в более популярных структурах, напротив, ограничено.

Так, по данным одного из исследований, из числа рабочих на автомобильном сборочном конвейере, 69% респондентов жаловались на монотонность работы, 87% хотели найти более квалифицированную и ответственную работу, разнообразную, с большей свободой; подавляющее число опрошенных указывали, что на работе их держит заработок, и только 6% — что они получают удовлетворение от труда

Время не на стороне механистической бюрократии. Рост образовательного уровня повышает карьерные устремления и связанные с работой ожидания (потребность в самореализации за счет потребности в стабильности) граждан. Кроме того, система благосостояния отчасти взяла на себя заботу о потребности в безопасности, предоставив рабочему возможность ничего не делать, не умирая от голода. В результате современные механистические бюрократии все чаще сталкиваются с сопротивлением людей, которые просто не хотят работать в предлагаемых им условиях, во всяком случае в обществах, подобных американскому. Происходят ли подобные процессы в таких странах, как, скажем, Швейцария, где люди, по-видимому, находят удовольствие в порядке и регулярности, неизвестно. (Эта проблема затрагивает не только операционное ядро. Все больше американцев среднего возраста, сделавших успешную карьеру руководителя — и потерявших толерантность к менталитету контроля, — меняют работу после долгих лет борьбы за положение, которого они достигли.) Учитывая увеличение доли рабочей силы в общей численности, очевидно, что механистическая бюрократия становится малоприспособленной для той части жизни человека, которую он проводит на работе.

Ф. Тейлор любил повторять: «В прошлом на первом месте был человек, в будущем приоритетной должна быть система». Поистине пророческие слова. Возникает впечатление, что современный человек действительно существует лишь в силу потребностей организационных систем. Многие создававшиеся только для того, чтобы служить человеку, организации поработили его. Потребитель найдет дешевые товары на воскресном базаре, только если он готов с понедельника по пятницу растрачивать свои таланты на производстве. Массовое потребление в обмен на безрадостный труд.

Но даже потребление поражено тем, что один из ученых назвал «бюропатологиями» — имея в виду дисфункциональное поведение механистических структур, ведущее к росту цен, недобросовестному труду, безразличному отношению или грубому обращению с клиентами. Иногда оно принимает весьма странные формы.

Различные бюропатологии усиливают одна другую, образуя порочный круг. Подмена целей средствами, низкий уровень обслуживания клиентов, различные проявления отчуждения рабочих — все это ведет к ужесточению контроля над поведением, «завинчиванию гаек». Негласным девизом механистической бюрократии можно считать слова «Сомневаешься — контролируй». Все проблемы должны решаться при помощи технократических тисков. Но поскольку именно это в первую очередь и порождает бюропатологии, в большинстве случаев проблемы только усиливаются, контроль ужесточается и т. д. Но не всякая организация может одним махом почти полностью ликвидировать свою систему контроля. Надеясь разорвать порочный круг,

организация или ее работники прибегают к другим мерам, от расширения сферы труда (укрупнения технологических операций) до полной демократизации, с точки зрения радикальных улучшений расширение (или «обогащение») сферы труда (когда работникам ставятся более разнообразные задачи и передается часть контроля над их формулированием) не имеет особых перспектив. Техническая ориентация во многих случаях бесспорно привела к избыточной специализации. Когда человеческому фактору наконец нашлось место в уравнении эффективности — то есть когда стала приниматься в расчет инициатива работника, — открылась целесообразность совмещения различных видов деятельности. Но вот вопрос: где находятся границы укрупнения рабочих заданий? Вряд ли далее «прямой видимости», характер труда в механистической бюрократии помимо прочего отражает регламентирующую характеристику технократической системы организации и стабильную простоту ее внешней среды. Одержимость контролем есть реакция на эти условия, пусть иногда чрезмерная. А поскольку эти условия никто не отменял, **поскольку общество требует дешевых, производимых в массовом количестве товаров и услуг, очень многие виды труда останутся почти такими же, каковы они сейчас, — то есть минимально затронутыми укрупнением рабочих заданий и обогащением содержания труда.** «В мире производства господствует тейлоризм. Специалисты по "человеческим отношениям" и "промышленной психологии" — это "ремонтная бригада" для человеческой "машинерии"».

Если человеческие проблемы операционного ядра механистической бюрократии нельзя снять посредством расширения сферы труда, то в чем состоят перспективы демократизации? И здесь ситуация представляется неутешительной и по той же причине: **демократизация не устраняет фундаментального противоречия механистической бюрократии между технической эффективностью, с одной стороны, и индивидуальным удовлетворением от труда — с другой.** Предоставление работникам права периодически избирать директоров не изменило реалий повседневной трудовой деятельности. (Однако могло повлиять на их установки по отношению к труду, привнеся долю идеологии в чисто утилитарную ситуацию. Сознание собственника может ослабить чувство отчуждения.) подобная демократизация требует еще большей централизации структуры. Этот эффект можно предвидеть, отталкиваясь от гипотезы 14, поскольку, избирая руководство, рабочие способствуют созданию внешней контролирующей силы. Из данной гипотезы следует, что внешний контроль не только предполагает централизацию структуры, но и бюрократизирует ее.

Особенно наглядно такой исход показал другой тип демократии, законодательный. Работники, дабы ослабить контроль вышестоящего начальства, сами устанавливают правила, что, как уже отмечалось, приводит к искажению демократии. Начальники ограничены правилами, власть передается вверх по иерархии, а структура становится значительно более централизованной. Если принятые работниками правила противоречат правилам менеджеров, опять-таки углубляется бюрократизация структуры, причем за счет каждого члена организации. Рабочие оказываются в ещё более тесных тисках, но теперь по собственной воле.

Клиенты также проигрывают. Клиентов обычной механистической бюрократии обычно утешает хотя бы то, что правила устанавливаются им во благо (они якобы призваны стимулировать эффективное производство). В то же время дополнительные правила бюрократий, никоим образом не способствуют эффективности; они призваны защищать рабочих, подобно всем правилам, они препятствуют как осуществлению инноваций, так и своевременной адаптации к изменениям внешней среды. Если рабочие организованно борются с насаждаемыми сверху инструкциями, это практически элиминирует возможность перемен. Законодательная демократизация втягивает клиента в войну между рабочими и менеджментом. Большая часть энергии организации уходит на разрешение внутренних конфликтов, и сил для направленной на благо клиентов деятельности не остается.

Удручающий вывод состоит в том, что механистическая бюрократия создает в операционном ядре множество человеческих проблем, очевидных решений которых не существует.

В этих структурах существует непримиримый конфликт между технической и социальной системами. Что хорошо для производства — не всегда хорошо для человека. Фундаментальные перемены неизбежны, но они придут не через парадную дверь прямой конфронтации или законотворчества, а посредством изменения внешних и внутренних условий, на которые приходится реагировать организации.

Таким образом, только автоматизация технической системы, или повышение степени сложности и ускорение динамики развития внешней среды могут в какой-то мере смягчить социальные проблемы механистической бюрократии.

Проблемы координации в административном центре.

Поскольку операционное ядро механистической бюрократии не приспособлено для разрешения конфликтов, многие возникающие в нем человеческие проблемы транслируются в административную структуру.

Организация устроена, как машина, и ею надо управлять, как машиной. Но поскольку части у нее человеческие, а не механические, задача по контролю над ней и направлению просто испытывает изобретательность «научных менеджеров». Хитросплетения современной промышленной организации, горы бумажной работы и волокита, одни контролеры над другими, бурный рост числа служащих — все свидетельствует о трудностях контроля над человеческими организациями с механистических позиций.

Парадокс механистической бюрократии еще и в том, что для установления требуемой жесткости контроля ей приходится воспроизводить узкую специализацию операционного ядра в административной структуре. «Увлечшись перераспределением труда между рабочими и менеджментом, Ф. Тейлор настолько утяжелил бремя управления, что стало необходимым дальнейшее разделение труда менеджеров» Такое административное разделение труда, в свою очередь, ведет к резкому разграничению административной структуры и узкой функциональной ориентации. В свой черед это подразумевает проблемы коммуникации и координации.

Административная структура механистической бюрократии плохо приспособлена для использования взаимного согласования. Все коммуникативные барьеры в этих структурах — горизонтальные, вертикальные, статусные, линейно-аппаратные — мешают не формальному общению. Каждое единичное ревниво оберегает свои прерогативы и находит способ защитить себя от давления или посягательств других отделов.

Узкий функционализм не только препятствует координации действий, но потворствует созданию персональных империй. В подобных структурах трудно ассоциировать какую-либо конкретную функцию с совокупным результатом или эффективностью в целом. Следовательно, когда менеджер подает заявку на расширение штатов, утверждая, что его отделу необходимы дополнительные аналитики, секретари, менеджеры по продажам, — никто не может оценить обоснованность этих притязаний. Менеджеры начинают конкурировать между собой, укрупняя и укрепляя свои подразделения. Их соперничество стимулируется бюрократическим правилом, в соответствии с которым размер зарплаты руководителя определяется числом его подчиненных. В итоге появляются организации с гипертрофированной верхушкой, интересы которой сфокусированы не на удовлетворении потребностей клиентов, а на политических играх. Свободная от рыночного влияния механистическая бюрократия — например, орган государственного регулирования с гарантированным бюджетом и расплывчатыми целями — может превратиться в наглухо закрытую, никому не подотчетную и ничего не производящую, но зато деловито вращающую административное колесо систему.

Но если взаимное согласование не действует — порождая скорее политический «перегрев», нежели излучая «свет» сотрудничества, — каким образом механистической бюрократии удастся разрешать координационные проблемы администрации? Инстинктивно она идет по пути стандартизации, например, ужесточая должностные инструкции или

умножая количество правил. Но стандартизация не годится для разрешения нестандартных проблем административного центра. В действительности она лишь усугубляет их, подрывая влияние линейных менеджеров и усиливая конфликты. Для разрешения координационных проблем административного центра у механистической бюрократии остается лишь один механизм — прямой контроль. В частности, нестандартные координационные проблемы, возникающие между различными подразделениями, переадресуются руководству, «поднимаются» по линейной иерархии в поисках урегулирования до тех пор, пока не достигают нужного уровня управления. В результате право принимать решения сосредоточивается на верхних этажах иерархии, в конечном итоге — на стратегическом апексе, что порождает массу новых проблем. В сущности, как человеческие проблемы операционного ядра становятся координационными проблемами на уровне административного центра, точно так же последние превращаются в адаптационные проблемы стратегической вершины.

Адаптационные проблемы на стратегической вершине.

До тех пор пока внешняя среда механистической бюрократии остается стабильной, каких-либо существенных проблем с адаптацией у нее не возникает. С помощью стандартных процедур она решает как рутинные вопросы координации, так и неожиданные (если таковые возникают).

Но полная стабильность — недостижимая для любой организации мечта. Внешние условия так или иначе изменяются, возникают нестандартные проблемы. Если проблемы учащаются, то вскоре менеджеры стратегической вершины организации ощущают растущие перегрузки. Каждая органиграмма — равно как и наш логотип — наглядно демонстрирует сужение срединной линии вблизи стратегического апекса. Обыкновение передавать нестандартные проблемы вверх по иерархии ведет к «закупорке бутылочного горлышка» в периоды перемен, что заставляет старших менеджеров ускорить принятие решений. Но как это возможно, если решений ждут в тех местах организации, с которыми у топ-менеджеров нет личных контактов?

Теоретически механистическая бюрократия должна справляться с этой проблемой. Она располагает управленческой информационной системой (УИС), задача которой состоит в сборе необходимых данных по всей иерархии и отправке их наверх, с тем, чтобы высшие менеджеры своевременно узнавали о происходящих на нижних уровнях событиях. Отличный выход для перегруженного работой и ответственностью человека. Одно «но» — в большинстве своем собирается совсем не «та» информация.

В реальности функционирование УИС сопряжено с массой проблем. В вертикально вытянутой административной структуре механистической бюрократии информация, прежде чем достигнуть вершины, должна пройти через множество промежуточных уровней. Причем на каждом из них происходят потери, и не всегда — естественные. Ситуация, когда данные передаются по вертикали, — между людьми, работающими на разных уровнях иерархии, — предполагает в том числе и преднамеренное искажение информации. Хорошие новости выдвигаются на первый план, плохие — замалчиваются. Но проблематичнее то, что УИС придает большое значение «строгой» (количественной), суммарной информации. Многое свидетельствует о том, что для принятия стратегических решений высшим менеджерам требуется иная, разного рода «нестрогая», более конкретизированная информация.

Часто данные УИС передаются слишком медленно. Необходимо время, чтобы подготовить доклад о событиях как об официальных «фактах», еще больше времени, чтобы «втиснуть» в доклад всю собранную информацию, еще больше — чтобы передать его по иерархии, пока он наконец не попадет на стол к руководителю организации. В стабильной среде директор может и подождать, но в стремительно изменяющихся условиях решения должны приниматься оперативно. Военачальнику необходимы сведения о передвижениях вражеских соединений в момент передислокации, но никак не позже, когда она отразится в официальных документах в виде цифр боевых потерь. Равным образом, если важного

клиента фирмы видели на поле для гольфа с представителем основного конкурента, то президент компании требует, чтобы о таких вещах ему докладывали немедленно. Его не прельщает перспектива узнать об этом полгода спустя, когда показатели продаж снизятся до неудовлетворительного уровня. Сплетни, слухи, домыслы — самые «нестрогие» из всех возможных данные — предостерегают менеджера о надвигающихся проблемах. Система же УИС предоставляет данные о событиях давно минувших дней. Кроме того, УИС часто просто не охватывает некоторых важных аспектов. Настроения рабочих, конфликт между двумя менеджерами, причины сокращения показателей продаж — у ценной информации такого рода нет шанса стать фактом для традиционной УИС. Поэтому **информация УИС к моменту прибытия на стратегическую вершину — после отбора и суммирования на всех уровнях административной иерархии — зачастую имеет лишь отдаленное отношение к действительности и высшее руководство не имеет права полагаться на нее.** В какой-то переломной ситуации руководитель вдруг обнаруживает, что он «ни сном ни духом» не знал о приближающемся кризисе. Очевидный выход для высшего руководства — отказ от УИС и развитие неформальных информационных систем своевременного получения полных и достоверных данных. Эти системы представляют собой персональные сети контактов и информаторов внутри и вне организации, позволяющие получать сведения «из первых рук». Однако внедрение таких систем требует времени, нехватка которого изначально вызывает эффект «бутылочного горлышка» на стратегическом апексе механистической бюрократии. Таким образом, **высшее руководство механистической бюрократии оказывается перед лицом фундаментальной дилеммы, вытекающей из централизации структуры и упора на отчетности по цепи полномочий: в период перемен, когда особенно не хватает времени для сбора «достоверной и подробной» информации, менеджеры перегружены проблемами всех уровней иерархии, ожидающими своего решения. В итоге менеджмент обречен действовать поверхностно, используя неадекватную, абстрактную информацию.**

Серьезную проблему порождает один из основополагающих принципов механистической бюрократии, согласно которому формулирование стратегии и ее осуществление должны быть жестко разделены. Первое — прерогатива высшего руководства, а реализация стратегии возлагается — в иерархическом порядке — на всех остальных работников организации. Жестче всего эта дихотомия проявляется в армии. «Стратегия» фокусируется на генеральном направлении движения армий, а «тактика» — на конкретном развертывании людей и боевой техники.

Дихотомия формулирование/реализация предполагает два основных условия эффективной деятельности: (1) создатель стратегии обладает исчерпывающей информацией или по крайней мере не менее полной, чем данные, имеющиеся у исполнителя, и (2) ситуация достаточно стабильна или предсказуема, что гарантирует отсутствие необходимости в переформулировании стратегии в ходе ее реализации. Отсутствие одного из условий приведет к разрушению дихотомии, к одновременному формулированию и реализации стратегии, что можно отнести скорее к адаптации, чем к планированию.

Не обладающий достоверными данными высший руководитель просто не в состоянии сформулировать разумную стратегию. Механистическая бюрократия строится на неоспорном допущении о том, что даже в пору перемен УИС, обеспечит апексу всю необходимую информацию.

Проблема этих структур в том, что право формулировать стратегию концентрируется слишком далеко от мест, в которых концентрируется необходимая для этого информация.

Дизайнеры механистических бюрократий исходят также из того, что стратегия будет формулироваться в одном месте, а осуществляться — в другом. В условиях стабильности это разумная посылка — покуда мир пребывает в покое (или по крайней мере происходят прогнозируемые изменения) во время развертывания плана. К сожалению, очень часто мир приходит в волнение, его захлестывают непредсказуемые изменения. Они диктуют необходимость приспосабливаться, пересматривать стратегию в процессе ее реализации. В

таких изменчивых условиях либо стратег должен осуществлять собственную стратегию, чтобы иметь возможность переформулировать ее «по ходу»- (что и происходит в простой структуре, действующей в простом динамичном окружении), либо исполнители должны взять на себя ответственность за ее формулирование, причем адаптивное (что характерно для адхократии, которая децентрализует право создания стратегий в сложном динамичном окружении).

Отсюда следует два вывода: Во-первых, если вы заинтересованы в реалистичной стратегии, то она должна формулироваться вне механистическо-бюрократических структур. Во-вторых, дихотомия формулирование/реализация в периоды непредвиденных перемен элиминируется. Эти выводы свидетельствуют о том, что механистические бюрократии в принципе не могут рассматриваться как адаптивные структуры; они изначально не приспособлены для корректировки однажды принятых стратегий. Удивляться этому не стоит. В конце концов, машина служит специфическим, а не универсальным целям. И механистические бюрократии. это тоже исполнительские организации, не предназначенные для решения проблем. Стратегическая оценка просто не входит в их набор стандартных рабочих процедур. Механистические бюрократии отлично действуют в стабильном окружении потому, что они приспособлены для решения специфических, заранее определенных задач. Их сильная сторона — эффективность, а не инновации. Если организация надевает работникам шоры на глаза, то стоит ли удивляться, что у них отсутствует периферийное зрение? Менеджерам здесь платят за то, что они повышают эффективность, добиваются снижения расходов, совершенствуют процедуры контроля и стандарты, а не за риск и творчество. Перемены — палка в колеса операционной системы: стоит только в тщательно отлаженной системе изменить хотя бы одно звено, и придется переделывать всю цепочку целиком. Стоит изменить один элемент в интегрированной стратегии, и она распадется на части.

Сталелитейные компании или почтовые ведомства не относятся к адептам инноваций; современные модели автомобилей принципиально ничем не отличаются от автомашин времен Генри Форда. (Сравните поколения компьютеров или самолетов за последние пятьдесят лет — продуктов с совершенно разными структурами — и изменения в конструкции автомобиля за тот же период.)

Когда механистической бюрократии требуется внести в стратегию кардинальные, а не «косметические» изменения, ее высшие руководители склонны действовать индивидуально, ей непривычно осуществлять такого рода трансформации, ее УИС затуманивает смысл необходимых перемен, в конечном счете ее структуры плохо приспособлены для восприятия любых изменений.

По-видимому, успеха добиваются только те из высших менеджеров, кто обладает достаточным мужеством, чтобы отбросить бюрократическую информацию и системы контроля и взять дело в свои руки. Иначе говоря, парадоксально, но менеджеры успешно осуществляют перемены в механистической бюрократии только тогда, когда они временно возвращаются к относительно бедной, но гибкой простой структуре.

Словом, механистическая бюрократия — весьма жесткая структура. Подобно механизму, она предназначена для достижения единственной цели. Она эффективна в своей ограниченной сфере, а адаптация к изменившимся условиям сопряжена со значительными трудностями. К тому же она не «выносит» сложного или динамичного окружения. Тем не менее механистическая бюрократия остается одной из господствующих конфигураций — вероятно, даже единственной доминирующей в наших специализированных обществах. Поскольку мы нуждаемся в стандартных, недорогих товарах и услугах и поскольку люди производят их более эффективно, чем автоматические машины, — и готовы делать это впредь — механистическая бюрократия, со всеми ее проблемами, останется с нами.

Профессиональная бюрократия.

Базовая структура.

Труд профессиональных операторов.

В данном случае важно то, что профессиональная бюрократия в целях координации полагается на стандартизированные навыки и связанный с ними параметр — «индоктринацию». На работу в организацию принимают соответствующим образом обученных и воспитанных специалистов — профессионалов, — формирующих операционное ядро, отличие которого состоит в том, что его члены в значительной мере самостоятельно контролируют процесс труда. Работа профессиональных операторов в высшей степени специализирована по горизонтали и расширена по вертикали.

Контроль над процессом труда означает, что профессионал работает относительно независимо от коллег, но в тесном взаимодействии с клиентами. Например, «работа преподавателя, который остается один на один с группой студентов, относительно скрыта от глаз его коллег и начальства, поэтому в пределах аудитории он обладает относительно большой властью»

Аналогично многие врачи имеют «своих» пациентов, а аудиторы поддерживают личные контакты с руководителями компаний, отчетность которых они проверяют.

Таким образом, координация деятельности профессионалов осуществляется во многом благодаря их же квалификации и знаниям — по существу, благодаря тому, что они обучены предвидению действий коллег. Во время выполнения сложнейшей операции на открытом сердце («анестезиологу и хирургу») практически нет необходимости обмениваться репликами, когда они вскрывают грудную клетку и оперируют важнейший орган человека. Отслеживая показатели специального оборудования, врачи понимают, что им следует делать, — почти вся операция проходит в полной тишине, особенно те ее этапы, которые следуют за вскрытием грудины». Ситуацию хорошо иллюстрирует одна известная карикатура: вокруг пациента, лежащего на операционном столе, стоят шестеро хирургов, один из которых спрашивает: «Ну-с, кто хотел бы начать, коллеги?». Равным образом на факультете менеджмента связанные между собой курсы лекций по управлению и маркетингу могут читать два даже не знакомых друг с другом преподавателя. Поскольку это стандартные курсы, каждый преподаватель в общем и целом знает, о чем будет говорить другой.

Нет двух профессионалов — двух хирургов, учителей или социальных работников, — применяющих свои умения абсолютно одинаково. Более того, профессионализм зачастую требует, чтобы были выслушаны мнения разных специалистов.

Базовая подготовка и соответствующее воспитание специалистов для профессиональной бюрократии представляют собой весьма сложный процесс. Начальная подготовка обычно занимает несколько лет обучения в университете или специальном учебном заведении, где студенты осваивают определенные программы и получают основы профессии. Но нередко это лишь первый шаг, пусть и самый важный. За ним, как правило, следует продолжительный период практической подготовки, например интернатура в медицинском институте или контрактное обучение в фирме для выпускников экономических факультетов. Молодые специалисты начинают на практике применять полученные знания и повышать свою квалификацию — под наблюдением более опытных коллег. Практика завершает процесс образования и индоктринации, начинавшийся с формального обучения. При поступлении на работу молодой специалист сдает экзамен, который представляет собой проверку его профессиональных знаний и навыков. Однако это не значит, что «он сдает последний в своей жизни экзамен и его образование может считаться полным и окончательным», что, получив диплом, «он не воспримет ни одну новую идею».

Конкурсный экзамен — лишь проверка базовых знаний в отдельно взятый момент

времени. Процесс обучения продолжается. По мере обретения новых знаний и навыков специалист совершенствует профессиональное мастерство. Он читает специальные журналы, участвует в конференциях и даже периодически возвращается за парту.

Бюрократический характер структуры.

Все обучение подчинено единственной цели — освоению определенных стандартных навыков и процедур, которые дают возможность обслуживать клиентов и координировать профессиональную деятельность. Иными словами, **структура подобных организаций является по сути бюрократической, координация ее деятельности — как и в механистической бюрократии — достигается благодаря тщательному дизайну, благодаря заранее определенным стандартам.**

Но эти два типа бюрократии — профессиональная и механистическая — существенно различаются с точки зрения первоисточника стандартизации. **Если механистическая бюрократия вырабатывает собственные стандарты — технотекстура определяет стандарты для операторов, а линейное руководство приводит их в действие, — то стандарты профессиональной бюрократии возникают преимущественно вне ее, в саморегулирующихся профессиональных объединениях, к которым принадлежат операторы данной профессиональной бюрократии и их коллеги из других организаций.** Эти объединения устанавливают универсальные, обязательные к изучению в университетах и других учебных заведениях стандарты, которых придерживаются все специализирующиеся в данной области организации. **В то время как механистическая бюрократия основывается на полномочиях, иерархических по своей природе, — на власти по должности — профессиональная бюрократия ориентируется на полномочия профессионального характера — на экспертную власть.**

В профессиональной организации трудно полагаться на какие-то иные формы стандартизации. Процессы труда профессионалов слишком сложны, чтобы аналитики могли точно их унифицировать. Невероятно, чтобы специалист по нормированию труда мог с точностью описать и рассчитать по минутам все действия кардиолога в больнице или преподавателя в аудитории. Кроме того, результаты профессиональной деятельности нелегко измерить, они также плохо поддаются стандартизации. Представьте себе специалиста по планированию, который пытается разработать курс лечения в психиатрии, оценить сумму знаний, усваиваемых студентами за одну лекцию, или итог одного дня работы аудитора. Равным образом, профессиональную бюрократию нельзя построить на формализации действий специалистов или системах их планирования и регулирования.

То же касается и двух остальных механизмов координации. Прямой контроль и взаимное согласование мешают взаимоотношениям профессионалов с их клиентами. Эти взаимоотношения предполагают высокую степень профессиональной автономии — возможности не только не подчиняться приказам руководства, но и обращаться за консультациями к равным по статусу специалистам. В любом случае необходимость в этих четырех координационных механизмах отпадает благодаря возможности эффективно координировать деятельность профессионального операционного ядра с помощью стандартизации квалификации.

Процесс наклеивания ярлыков.

Перед профессионалом стоят две главные задачи: (1) классифицировать, или «диагностировать», потребности клиента с учетом данной ситуации, то есть определить необходимость применения той или иной стандартной программы, и (2) применить, или выполнить, данную программу. Наклеивание ярлыков упрощает решение проблемы. «Люди классифицируют проблемы, раскладывая их "по полочкам", потому что рассмотрение каждого вопроса как уникального в своем роде потребовало бы огромных затрат. Подобно стереотипам, категории позволяют нам ориентироваться в мире, не спотыкаясь о бесконечную необходимость принимать решения на каждом шагу». Так, психиатр,

побеседовав с пациентом, классифицирует его состояние как маниакально-депрессивное, исходя из чего и назначает курс психотерапии. Преподаватель, к которому предварительно записались 100 студентов, предполагает проводить занятия в виде курса лекций; когда же в начале семестра выясняется, что больше 20 слушателей не наберется, он переквалифицирует занятия в семинарские. Консультант по менеджменту может предложить клиентам ряд стандартных методик: MBO, MIS, LRP, PERT и OD (соответственно управление по целям, информационная система управления, долгосрочное планирование, система планирования и руководства разработками, организационное развитие).

Суть процесса наклеивания ярлыков отлично передает комментарий: «Удовольствие, доставляемое хорошему профессионалу его трудом, — не просто радость от решения сложной проблемы; это удовлетворение от умелого использования бережно хранимого набора тщательно подобранных инструментов для решения проблем, которые понятны на высоком структурном уровне, но не знакомы в деталях»

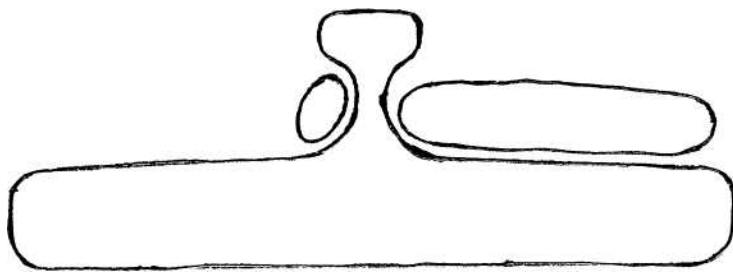
Именно процесс сортировки позволяет профессиональной бюрократии разграничивать разные оперативные задачи и распределять их по отдельным, относительно независимым профессионалам. Каждому специалисту нет надобности тратить силы и время на координирование своей работы с действиями других специалистов; он может сосредоточиться на совершенствовании своего мастерства. Конечно, это не значит, что работа профессионала полностью исключает неопределенность, а только то, что делаются попытки ограничить ту неопределенность, которая может быть связана с деятельностью отдельных специалистов. Значительная свобода действий требуется профессионалу в том числе и в силу необходимости снижения уровня неопределенности.

В процессе наклеивания ярлыков наиболее ярко проявляются фундаментальные различия между адхократией, механистической бюрократией и профессиональной бюрократией. Механистическая бюрократия — структура, преследующая, как правило, единственную цель. Получив стимул, она начинает выполнять стандартную последовательность программ (что-то вроде «ударить по коленке молоточком невропатолога — она и дернется»). Никакие оценки в ней не выносятся. В профессиональной организации главной задачей является диагноз, точная оценка ситуации, но именно данной ситуации. Организация ищет стандартную программу, соответствующую заданным обстоятельствам. Полностью свободная оценка без обращения к алгоритмам, когда требуется творческое решение уникальной проблемы, — это задача конфигурации, которая называется адхократией. Последняя не ориентируется ни на какие стандартные ситуации или программы.

Фокус на операционное ядро.

Ключевой частью профессиональной бюрократии является ее операционное ядро. Еще одна сложная и разветвленная часть организации — вспомогательный персонал, занятый в основном обслуживанием деятельности операционного ядра. Учитывая высокие издержки труда профессионалов, целесообразно обеспечить им максимально благоприятные условия основной деятельности, а всю рутинную, поддающуюся формализации работу поручить другим подразделениям.

Техноструктура и менеджмент срединной линии в профессиональной бюрократии развиты незначительно. В других конфигурациях (кроме адхократии) они координируют деятельность операционного ядра. Но в координации взаимодействий профессионалов их роль невелика. Кроме того, в силу низкой потребности в планировании и формализации работы специалистов незначительна и роль техноструктуры (за исключением, как мы увидим, непрофессионального вспомогательного персонала).



Профессиональная бюрократия — это широкая плоская структура с тонкой срединной линией, крошечной технотекстурой и сильно развитым вспомогательным персоналом.

Децентрализация в профессиональной бюрократии.

Профессиональная бюрократия является в высшей степени децентрализованной как по вертикали, так и по горизонтали структурой. Когда операционное ядро состоит из профессионалов, функции контроля над оперативной деятельностью в значительной мере передаются на нижние уровни. Часто каждый специалист работает с собственной клиентурой, подчиняясь только коллективному контролю со стороны коллег, которые в первую очередь помогают ему повысить квалификацию, воспитывают, а уж затем используют свои нравы указать на его промахи.

Власть профессионалов зиждется не только на том, что, будучи очень сложной, она не поддается контролю со стороны менеджеров и стандартизации со стороны аналитиков. Важно и то, что обычно услуги профессионалов пользуются высоким спросом. Это дает специалисту возможность маневра, позволяет настаивать на определенной независимости в процессе труда. У профессионала, не получающего необходимой свободы, возникает желание «собрать вещи» и попытаться счастья в другом месте.

Почему же профессионалы связывают себя организационными «путями»? Тому есть несколько причин. Во-первых, принадлежность к организации позволяет совместно использовать ресурсы, включая дополнительные услуги. Хирург не в состоянии оборудовать собственную операционную, но может делить ее с другими хирургами, подобно тому как преподаватели пользуются общими лабораториями, лекционными залами, библиотеками и множительными центрами. Кроме того, объединяясь, профессионалы могут учиться друг у друга и обучать молодых специалистов. Иногда объединение в организацию облегчает поиск клиентов.

Еще одна причина для объединения профессионалов в организации заключается в том, что клиенту может понадобиться помощь нескольких специалистов одновременно.

Административная структура.

В то же время профессиональная бюрократия является весьма демократической структурой, по крайней мере для сотрудников операционного ядра. По сути, **профессионалы не только контролируют собственную деятельность, но и в значительной мере осуществляют коллективный контроль над затрагивающими их интересы административными решениями** — например, о найме новых сотрудников, продвижении по службе, распределении ресурсов. Контроль над решениями означает контроль над срединной линией, который профессионалы осуществляют в силу того, что считают организацию «своей». Профессионалы берут на себя часть административной деятельности (скажем, каждый университетский преподаватель состоит в том или ином комитете, что гарантирует его коллегам контроль над затрагивающими их решениями). Кроме того, высокие посты в администрации данных структур могут занимать только дипломированные специалисты в профилирующей области. Как! правило, на должности их выбирают профессионалы-операторы, а назначения на административные посты делаются с их

«благословения». Таким образом, перед нами довольно демократическая административная структура.

Для координации деятельности сама административная структура полагается на взаимное согласование. Так важными проектными параметрами для срединной линии являются инструменты взаимодействий, не характерные для операционного ядра.

Учитывая, что в руках операторов профессиональных бюрократий сосредоточена большая власть, эти организации иногда называют «коллегиальными». Данная конфигурация напоминает перевернутую пирамиду: специалисты располагаются наверху, а обслуживающие их администраторы — внизу. Такое описание преуменьшает объем власти, которой располагают администраторы профессиональной деятельности, но адекватно отображает роль тех из них, кто управляет не профессиональными подразделениями, а именно роль руководителей вспомогательных единиц. На вспомогательный персонал — часто намного более многочисленный, чем профессиональное ядро, но менее квалифицированный — демократия не распространяется.

В профессиональной бюрократии имеет место олигархия высококвалифицированных специалистов. Понятно, что такие вспомогательные единицы, как хозяйств в больнице или множительная служба в университете, должны управляться сверху. Фактически они являются чем-то вроде механистических анклавов в рамках профессиональной конфигурации.

В профессиональной бюрократии нередко возникают параллельные друг другу обособленные административные иерархии: одна демократическая и восходящая — для профессионалов, другая механистическо-бюрократическая и нисходящая — для вспомогательного персонала. В профессиональной иерархии власть держится на компетентности; влияние человека определяется его знаниями и навыками. Иначе говоря, значительные властные полномочия остаются на нижних уровнях иерархии, в руках операторов. Это, конечно, не отменяет определенного порядка подчинения в их рядах. Но эта неофициальная иерархия отражает опыт и компетентность специалистов. Накапливая опыт и приобретая репутацию, простой преподаватель университета постепенно «вырастает» в ассистента, адъюнкт-профессора и полноправного профессора. Выпускники медицинских факультетов поступают на работу в больницы в качестве интернов, позже становятся ординаторами и только затем их принимают в так называемый врачебный персонал. Фактически во многих клиниках этот персонал подчиняется не исполнительному директору — главному руководящему лицу — а отчитывается напрямую перед попечительским советом больницы.

Для сравнения, в непрофессиональной иерархии властные полномочия и высокий статус принадлежат управленцам; честь отдается нашивкам, а не человеку. Здесь, в отличие от профессиональной структуры, добиться высокого статуса позволяет работа в администрации, а не в специализированных подразделениях организации.

Однако «исследования показывают, что профессиональная ориентация на обслуживание и бюрократическая ориентация на строгое соответствие процедурам — это противоположные подходы к работе, что приводит к возникновению конфликтов в организациях»

Таким образом, эти две параллельные иерархии существуют совершенно независимо друг от друга.

Роли профессионального администратора.

Какие же роли отводятся администраторам профессиональной иерархии, исполнительным директорам и руководителям больниц, ректорам и деканам университетов?

В сравнении с коллегами из простых структур и механистических бюрократий они обладают явно меньшим объемом властных полномочий.

Администратор профессиональной деятельности, возможно, не контролирует специалистов напрямую, но он исполняет такие роли, которые дают ему немалую косвенную власть.

Во-первых, **администратор уделяет большое внимание урегулированию возникающих в структуре неполадок.** Процесс наклеивания ярлыков во многом несовершенен, нередко вызывает всевозможные споры по поводу профессиональной юрисдикции. В редком случае администратор может навязать свое решение профессионалам или вовлеченным в спор организационным единицам. Как правило, руководители разных подразделений — заведующие, деканы и т. н. — собираются вместе для выработки общего, устраивающего всех решения. Поскольку в профессиональной организации достаточно часто возникают проблемы координации между двумя параллельными иерархиями, их разрешение возлагается на администраторов.

Во-вторых, **администраторам профессиональной деятельности — особенно занимающим высшие посты — принадлежат ключевые роли в разрешении споров по пограничным вопросам деятельности организации между ее специалистами и внешними влиятельными силами: государством, клиентскими ассоциациями, спонсорами и т. п.** С одной стороны, администраторы обязаны защищать независимость профессионалов, «смягчать» внешнее давление; с другой — им приходится добиваться внешней поддержки своей организации (как моральной, так и финансовой). Таким образом, внешние роли руководителя — установление контактов, представительские функции, участие в переговорах с внешними силами — являются главными в управлении профессиональной деятельностью.

Некоторые авторы рассматривают исполняемые администраторами роли как признак их слабости. Те якобы находятся на посылах у профессионалов или являются пешками в чужих играх — между одним специалистом и другим, между вспомогательным персоналом и профессионалами, между внешними силами и профессионалами. Однако фактически исполняемые администраторами роли и являются источниками их власти. Администратор, способный привлечь дополнительные средства для организации, получает право решающего голоса в их распределении. Тот, кто умеет улаживать конфликты в пользу своего подразделения, оберегает профессионалов от внешнего давления, становится ценным и потому влиятельным членом организации.

По иронии, **профессионал попадает в зависимость от умелого администратора.** Перед профессионалом встает фундаментальная дилемма. Зачастую он с трудом «выносит» администрацию, желая только одного — чтобы ему дали возможность спокойно работать. Но свобода достигается только благодаря деятельности администраторов — привлечению фондов, разрешению конфликтов, ослаблению требований внешних влиятельных сил. Профессионалу приходится делать выбор: либо самому заниматься административной работой, выкраивая время на профессиональную деятельность, либо положиться на администраторов, уступая им часть своей власти. Причем властью приходится делиться с администраторами, которые, в силу самого их выбора непрофессиональной стези, могут преследовать иные цели. Куда ни кинь — везде клин.

Власть в этих структурах получают специалисты, решившие отойти от профессиональной деятельности в пользу административной, поскольку последняя дается им лучше. Но важно подчеркнуть, что это не власть *laissez-faire*; администратор профессиональной деятельности сохраняет полномочия лишь до тех пор, пока специалисты считают, что он эффективно обслуживает их интересы. Возможно, руководители профессиональной бюрократии являются самыми «слабыми» среди менеджеров всех пяти конфигураций, но они далеко не бессильны. По отдельности они обычно сильнее профессионалов-индивидуалов — а исполнительный руководитель является самым влиятельным лицом в профессиональной бюрократии — даже при том, что он может быть вынужден уступить перед коллективной властью специалистов.

Формирование стратегии в профессиональной бюрократии.

Описание процесса формирования стратегии в профессиональной бюрократии, пожалуй, как нельзя лучше иллюстрирует две стороны власти администратора. Прежде всего

следует отметить, что в организациях подобного рода стратегия принимает весьма своеобразную форму. Так как результат профессионального труда трудно поддается измерению, достичь соглашения по поводу его целей и задач не так легко. Поэтому **понятие стратегии — единой, интегрированной модели принятия общих для всей организации решений — в профессиональной бюрократии во многом теряет свой смысл.**

Учитывая автономию каждого профессионала — его тесные рабочие взаимоотношения с клиентами и довольно непрочные с коллегами, — логично предположить наличие у специалиста его индивидуальной стратегии. Часто профессионал сам выбирает клиентов и методы работы с ними, а значит и определяет собственную производственно-рыночную стратегию. Но выбор клиентов и методов работы не случаен. Специалисты в большой степени ограничены профессиональными стандартами и своей квалификацией. То есть профессиональным объединениям и образовательным учреждениям, находящимся за рамками организации, принадлежит огромная роль в определении стратегий, которых придерживаются их члены. Таким образом, все организации в дайной профессиональной области придерживаются схожих, продиктованных извне, стратегий. Стратегии — в части того, кого и как обслуживать, — формируются у профессионалов еще в годы учебы и трансформируются по мере возникновения новых требований среды и новых методов работы, получивших одобрение профессионального объединения.

Стратегии профессиональной бюрократии — это преимущественно стратегии отдельных специалистов в рамках организации, а также профессиональных объединений вне ее. Преимущественно, но не всецело. Организация все же обладает определенной свободой в своей специализации, чтобы адаптировать базовые стратегии к собственным потребностям и интересам.

Как проявляются организационные стратегии? **Собственные стратегии профессиональных бюрократий складываются в результате накопления проектов, стратегических «инициатив», в ценности которых организацию смогли убедить ее члены**

Большинство инициатив выдвигается представителями операционного ядра — «профессионалами-предпринимателями», готовыми тратить силы на переговоры о принятии новых проектов на разных уровнях сложной административной структуры (а если метод новый и вызывает споры, то и во внешних профессиональных объединениях).

Наконец, какова роль администраторов профессиональной организации в стратегическом процессе? Однозначно, не пассивная. Как уже отмечалось, администрирование не относится ни к сильным сторонам, ни к кругу интересов оператора профессионала. Поэтому он полагается на администратора, который помогает «провести» проект по всем уровням системы. Во-первых, у администратора больше времени на урегулирование подобных дел. К тому же в том и состоит его работа: ведь с профессиональным поприщем он расстался. Во-вторых, администратор прекрасно знаком с административной системой комитетов и имеет массу полезных для дела личных связей. Он ежедневно вращается в системе, тогда как профессионал-предприниматель за всю свою карьеру может реализовать один стоящий проект. В довершение, у администратора больше управленческих способностей — например, вести переговоры и убеждать.

Но влияние умелого администратора на формирование стратегии не ограничивается оказанием помощи профессионалам. Любой хороший менеджер стремится по-своему изменить организацию, сделать ее более эффективной посредством пересмотра стратегии. В профессиональной бюрократии это выражается в том, что администратор выдвигает собственные стратегические инициативы. Но в такой структуре — по сути, перевернутой «с ног на голову» — администратор не в состоянии навязать профессионалам операционного ядра свою волю. Ему приходится пользоваться неформальными рычагами, причем делать это тонко. Зная, что единственное заветное желание профессионалов состоит в том, чтобы их оставили в покое, администратор продвигается осторожно — едва различимыми шажками. Такая тактика позволит ему со временем осуществить перемены, о которых профессионалы первоначально и слышать не хотели.

Условия функционирования профессиональной организации.

Третья конфигурация возникает там, где в операционном ядре организации преобладают высококвалифицированные специалисты — профессионалы, — выполняющие трудные для освоения и в то же время четко оговоренные процедуры. Это подразумевает сложность и стабильность внешней среды — достаточно сложной, чтобы требовать выполнения процедур, которым обучаются только при получении формального образования, но и относительно устойчивой, что позволяет четко определять, то есть стандартизировать, квалификацию. Таким образом, внешняя среда является основным ситуационным фактором в функционировании профессиональной бюрократии.

Факторы возраста и размера организации менее важны. Крупные профессиональные организации могут склоняться к несколько большей формализации и иметь более развитую структуру вспомогательного персонала. Но это не мешает существованию малых или молодых профессиональных бюрократий. Для механистической бюрократии характерен продолжительный «предпусковой» период ввиду необходимости выработки стандартов внутри организации. Прежде чем выполняемые в ней процедуры будут доведены до известного автоматизма, она должна пройти этап простой структуры. В отличие от механистической, в профессиональной бюрократии квалифицированные операторы привносят стандарты в нанимающую их организацию, поэтому необходимость в длительном предпусковом периоде отсутствует. Группа врачей, приглашенных на работу в новую больницу, или группа юристов, пришедших в новую адвокатскую контору, начинают действовать незамедлительно, словно эти люди уже давно работают в организации. По той же причине, а также в силу значительной автономии профессионалов размер организации представляется малосущественным фактором.

Таким образом, в формировании профессиональной бюрократии этап простой структуры является непродолжительным.

Техническая система — важный ситуационный фактор только с точки зрения того, чем она не является в профессиональной бюрократии, — она относительно не регламентирована, не усложнена и не автоматизирована. Труд профессиональных операторов этой конфигурации предполагает значительную степень индивидуальной свободы. Именно они обслуживают клиентов, как правило, лично и непосредственно. Поэтому техническая система не может быть ни слишком регламентированной, ни, естественно, автоматизированной. Профессионал сопротивляется рационализации его навыков — то есть разделению их на простые, легко выполняемые действия — поскольку это приводит к зависимости от программирующей его труд технотрутуры, разрушает основу профессиональной автономии и уподобляет структуру механистической бюрократии.

В «чистой» профессиональной бюрократии технология организации — ее база знаний — сложная, чего нельзя сказать о ее технической системе — наборе инструментов, используемых для применения базы знаний.

Отметим действие таких важных ситуационных факторов, как мода и влияние операторов. **Профессионализм** — популярное сегодня слово. Как следствие, **профессиональная бюрократия является очень модной структурой** — и заслуженно, ведь одна из основных ее характеристик — демократизм.

Таким образом, любому оператору выгодно выполнять работу более профессионально — приобретать новые навыки, воздерживаться от стандартизации процесса труда аналитиками технотрутуры, налаживать связи, способствующие установлению защищающих умения общеотраслевых стандартов. Тем самым оператор сможет добиться того, от чего его старательно «оберегает» механистическая бюрократия, — контроля над процессом труда и определяющими его решениями.

Некоторые проблемы профессиональной бюрократии.

Уникальность профессиональной организации в конфигуративном ряду определяется тем, что только она отвечает двум важнейшим потребностям современного человека. Она демократична, так как отдает власть непосредственно работникам (по крайней мере, профессионалам). Она обеспечивает им широкую автономию, освобождая от необходимости тщательной координации их действий с решениями коллег и защищая от всякого внешнего давления. Так что профессионалам досталась завидная судьба! Они принадлежат к организации, но вольны сами выбирать способ обслуживания клиентов и ограничены только общепринятыми стандартами профессии.

Как следствие, профессионалы являются ответственными и высокомотивированными сотрудниками, преданными своей работе и клиентам, которых они обслуживают. В отличие от воздвигающей барьеры между оператором и клиентом механистической бюрократии, эта конфигурация устраняет препятствия, приветствуя развитие личных взаимоотношений. Ее техническая и социальная системы могут функционировать в полной гармонии.

Более того, автономия позволяет профессионалам без какого-либо внешнего нажима совершенствовать свои навыки. Они повторяют, раз за разом, одни и те же сложные программы, постоянно снижая неопределенность в процессе труда, до тех пор пока не доведут исполнение почти до совершенства, подобно гончару, который всю жизнь искал рецепт идеальной глазури для своих изделий. Мышление профессионала «конвергентно»

Поскольку помимо контроля, осуществляемого самими профессионалами, другие методы надзора отсутствуют, нет и возможности своевременной корректировки допущенных исполнителями ошибок. Такие оплошности и лежат в основе возникающих в данной конфигурации проблем координации, свободы действий и инноваций.

Проблемы координации.

Профессиональная организация может эффективно координировать деятельность специалистов операционного ядра только посредством стандартизации квалификации. Прямой контроль и взаимное согласование исключены, как посягающие (со стороны администрации и коллег) на профессиональную автономию. Сложность труда работы и не поддающиеся четкому определению результаты делают неэффективными стандартизацию процессов труда и выпуска. Но и **стандартизация знаний и навыков, будучи довольно общим механизмом координации, не справляется со всеми проблемами профессиональной бюрократии.**

Речь идет, во-первых, о необходимости координации деятельности профессионалов и вспомогательного персонала. Для специалиста все просто: он отдает распоряжения. Только вспомогательный штат оказывается между молотом и наковальней: между вертикальной линейной властью и горизонтальной властью профессиональной квалификации.

Еще более сложной является проблема координации действий самих профессионалов. В отличие от механистической профессиональная бюрократия не является единым организмом. Она представляет собой совокупность независимых личностей, объединенных лишь общими ресурсами и вспомогательными службами, но мечтающих о независимости. При эффективном процессе: наклеивания ярлыков они ее получают. Но он не может быть хорош настолько, чтобы потребности клиентов никогда не «проваливались» в зазоры между «ячейками».

Процесс каталогизации является, по сути, источником многочисленных конфликтов в профессиональной бюрократии. Немало политических копий сломано в беспрестанной переоценке ситуаций и программ, которые были изначально несовершенны либо искусственно разграничены.

Проблемы свободы действий.

Согласно основополагающей посылке проектирования профессиональной бюрократий, процесс наклеивания ярлыков снимает все виды неопределенности любого отдельно взятого вида труда. Выше мы показали, что данная посылка часто оказывается ложной, идет в ущерб функционированию организации. Но проблемы возникают даже тогда, когда она оказывается верной. Каталогизирование, то есть диагностирование потребностей клиента и выбор соответствующей программы действий, предоставляет значительную свободу действий отдельным профессионалам, сложные умения и навыки которых, вне зависимости от степени их стандартизации, требуют серьезной оценки. Работа по собственному усмотрению хороша, если профессионал является компетентным добросовестным человеком. Но не все специалисты-операторы таковы. **А профессиональная бюрократия не может работать с некомпетентными или безответственными специалистами.**

Не существует двух профессионалов с абсолютно одинаковой квалификацией. Поэтому клиент, которому приходится выбирать между ними — пребывая в неведении, ведь он обращается за профессиональной помощью, потому что за неимением специальных знаний не может помочь себе сам, — словно играет в русскую рулетку

Но это неизбежно; вряд ли возможно предпринять что-либо, кроме усовершенствования процедур отбора выпускников вузов.

Хуже, когда профессионал — человек несознательный: отказывается повышать квалификацию по окончании высшего учебного заведения, больше заботится о зарплатке или так страстно увлекается своим мастерством, что забывает о реальных потребностях клиентов. Последний случай представляет обычную для профессиональной бюрократии инверсию связи «средства-цель», иную, чем в механистической бюрократии, но столь же серьезную. Некоторые специалисты путают нужды клиента с тем, что они могут ему предложить. Они просто концентрируются исключительно на своих излюбленных программах в ущерб всем остальным — возможно, потому, что лучше всего умеют делать то, что им нравится. Пока «попадаются» нуждающиеся только в этой программе клиенты, проблем не возникает. Но изменение потребностей клиентов вызывает сложности.

Свобода действий позволяет профессионалам игнорировать потребности не только клиентов, но и самой организации. В таких структурах профессионалы, как правило, не чувствуют себя членами команды. Для многих специалистов организация — это место, почти случайное, где они реализуют свои навыки и умения. Они преданны делу, но не стенам, в которых работают. В то же время профессиональной организации необходимы лояльные сотрудники — для поддержания ее общей стратегии, образования административных комитетов, разрешения конфликтов с профессиональными объединениями. Кооперация имеет решающее значение для функционирования административной структуры, и тем не менее, многие профессионалы отчаянно сопротивляются сотрудничеству. Преподаватели ненавидят организационные собрания; они не желают чувствовать свою зависимость от коллег. Наверное, они слишком хорошо знают друг друга!

Проблемы инноваций.

В профессиональной организации успех крупных инноваций также определяется кооперацией. Для улучшения существующих программ достаточно сил отдельных профессионалов, но появление новых ломает установившуюся в профессии ситуацию — в связи с реорганизацией «ячеек каталога», — требуя коллективных усилий. А нежелание профессионалов кооперироваться может вызвать сопротивление инновациям.

Подобно механистической, структура профессиональной бюрократии не отличается гибкостью; она ориентирована на стандартный выпуск, а не создание чего-то нового. Результаты всех бюрократий во многом определяются стабильностью внешней среды; это исполнительские структуры, ориентированные на совершенствование программ действий для предсказуемых ситуаций, а несоздание новых программ для решения незнакомых проблем.

Проблемы инноваций в профессиональной организации коренятся в конвергентности

мышления, в том, что профессионал рассуждает дедуктивно, воспринимая конкретную ситуацию через призму общего понимания. В условиях профессиональной бюрократии это означает, что новые проблемы «втискиваются» в старые классификационные ячейки. Инноваторские решения требуют **индуктивного** подхода — то есть выведения нового всеобщего решения из конкретного опыта. Мышление такого типа **дивергентно**: оно не совершенствует существующие стандарты, а отбрасывает их, уходит с проторенной колеи. А это вызов всему тому, что составляет основу профессиональной бюрократии.

Таким образом, не стоит удивляться, что профессиональные бюрократии и контролирующие их объединения обычно весьма консервативны, что они сопротивляются изменению своих привычных подходов. Всякий раз, когда какой-нибудь предприимчивый профессионал выступает как инноватор, неизбежны политические столкновения. Даже в механистической бюрократии, когда менеджеры стратегического апекса в конце концов признают необходимость перемен, они могут волевым решением навязать их иерархии. В профессиональной бюрократии, где независимые операторы сами принимают решения, и в профессиональных объединениях с их демократическими процедурами право реализации стратегических изменений рассеяно. Изменения должен одобрить каждый, а не только кучка руководителей или представителей профессионалов. Поэтому перемены происходят так медленно и болезненно, в сопровождении политических интриг и хитрых маневров профессиональных и административных новаторов.

Профессиональная бюрократия не имеет проблем до тех пор, пока ее внешняя среда остается стабильной. Она продолжает совершенствовать свои навыки и систему наклеивания ярлыков. Но динамические условия требуют изменений — новых навыков, новых способов их категоризации, творческих, совместных усилий профессионалов! разных областей.

Дисфункциональные реакции.

Какую реакцию вызывают проблемы координации, свободы и инноваций? **Люди, далекие от профессии, — клиенты, администраторы непрофессиональной деятельности, общество в целом и его правительственные представители — обычно полагают, что эти проблемы являются результатом отсутствия внешнего контроля над специалистами-операторами и процессом их труда. Поэтому они начинают действовать самым естественным, на их взгляд, образом: пытаются контролировать его с помощью других механизмов координации. В частности, используя прямой контроль, стандартизацию процессов труда или выпуска.**

Прямой контроль предполагает, как правило, создание промежуточного надзирающего органа с малой «нормой управляемости» (согласно классическому пониманию властных полномочий). Данное решение эффективно лишь в случае крайней нерадивости профессионалов.

Но конкретную профессиональную деятельность — сложную с точки зрения исполнения и туманную с точки зрения результатов — трудно проконтролировать кому-либо, кроме самих специалистов. Поэтому отошедшему от профессии администратору, на которого возложен прямой контроль, не остается ничего другого, как заниматься скучным для него делом.

Внешний контроль, равно как и другие формы стандартизации, часто только мешает профессионалам. И все по тем же причинам — из-за высокой сложности труда и неясности результата. Их невозможно формализовать с помощью правил и нормативов, систем планирования и контроля. Непонимание этого приводит к ошибкам в управлении (программирование неправильного поведения и ошибочная оценка результатов), принуждающим профессионалов играть по правилам механистической бюрократии — беспокоиться о стандартах, а не клиентах. И вновь неразбериха средств и целей.

Эффективность сложного труда, который выходит из-под контроля выполняющего ее оператора, резко снижается. Общество, наверное, должно контролировать расходы профессиональных бюрократий — в качестве сдерживающей меры — и правовыми методами бороться против наиболее грубых нарушений профессиональных

принципов. Но слишком жесткий внешний контроль над самой профессиональной деятельностью в соответствии с гипотезой 14 приводит к централизации и формализации структуры. Право принимать решения переходит от операторов к менеджерам и далее к аналитикам технотрутуры. Так можно вместе с водой и ребенка выплеснуть.

Технократический контроль не улучшает профессиональную деятельность, не отделяет безответственное поведение от ответственного — он просто ограничивает и то и другое. Для организаций, в которых ответственное поведение большая редкость, это, возможно, оправданно. Но в прочих ситуациях — то есть в большинстве организаций — технократический контроль только подавляет профессиональную ответственность.

Контроль также нарушает баланс деликатных взаимоотношений между профессионалом и клиентом, отношений, основанных на беспрепятственных контактах между двумя людьми.

Контроль снимает с профессионала ответственность за услугу и передает его административной структуре (что никак не влияет на получаемые клиентом выгоды).

Если специалист некомпетентен, то никакой план и никакие правила технотрутуры, никакие приказы ни одного администратора или государственного органа не прибавят ему необходимых знаний и навыков. Более того, планы, правила и приказы могут помешать компетентному специалисту эффективно выполнять свои функции. По крайней мере в механистической бюрократии рационализация удешевляет получаемый клиентом результат. В случае с профессиональной деятельностью она приводит к обезличенному, неэффективному обслуживанию.

Кроме того, внешний контроль может ослабить стимулы к совершенствованию, а равно и к инноваторству — с последним у профессиональной бюрократии худо даже в лучшие времена. Утратив контроль над трудом, профессионалы уподобятся пассивным операторам механистической бюрократии. С усилением внешнего контроля крайне осложнится и без того нелегкая работа администратора профессиональной деятельности.

Дивизиональная форма.

Подобно профессиональной бюрократии, дивизиональная форма представляет собой не столько интегрированное целое, сколько набор объединенных центральной административной структурой полуавтономных «организмов». Но если «слабосвязанными» организмами профессиональной бюрократии являются отдельные люди, профессионалы операционного ядра, то в дивизиональной форме — это организационные единицы срединной линии. Обычно их называют **подразделениями (дивизионами)**, а центральную администрацию — **штаб-квартирой**. Потоки властных полномочий в данной конфигурации носят не восходящий, а нисходящий характер.

Дивизиональная форма широко распространена в частном секторе промышленно развитых национальных хозяйств: она (или ее вариации) характерна для подавляющего большинства фирм.

Аналогичные структуры встречаются и в других секторах экономики. Вариацией этой конфигурации является так называемый «мультиверситет» — крупный университет с множеством факультетов и научных центров, например Калифорнийский, равно как и включающий несколько специализированных клиник комплекс медицинских учреждений, или социалистическая экономика, в которой государственные предприятия рассматриваются как дивизионы, а экономические органы правительства — как их штаб-квартиры.

Дивизиональная форма отличается от прочих четырех конфигураций в одном важном отношении. Она не является завершенной, законченной от начала до конца, от стратегической вершины до операционного ядра структурой, но как бы накладывается на другие сверху. То есть каждое ее подразделение имеет собственную структуру. Однако дивизионализация влияет на особенности структуры — в частности, подразделения тяготеют к конфигурации механистической бюрократии. Сама же конфигурация

дивизиональной формы фокусируется на структурных взаимосвязях между штаб-квартирой и подразделениями, то есть на взаимоотношениях стратегического апекса с верхними эшелонами срединной линии. Все, что находится за рамками этих отношений, имеет второстепенное значение.

Базовая структура.

Параметры дизайна.

Принципиально важно, что **дивизиональная форма использует в верхней части срединной линии рыночный принцип группирования организационных единиц**. Подразделения создаются в соответствии с обслуживаемыми рынками и наделяются всеми необходимыми для их обслуживания операционными функциями.

Рассредоточение (и дублирование) операционных функций минимизирует зависимости между подразделениями, поэтому каждое из них может действовать как полуавтономный организм, не обязанный координировать свою работу с другими. Это, в свою очередь, позволяет сгруппировать под началом штаб-квартиры большое число подразделений. Иначе говоря, объем ответственности стратегического апекса организации дивизиональной формы может быть очень большим.

Подобное структурное устройство естественно приводит к ярко выраженной децентрализации: каждый дивизион наделен полномочиями, необходимыми для принятия решений относительно своих собственных операций. Но **требуемая для дивизиональной формы децентрализация существенно ограничена и зачастую сводится к делегированию полномочий нескольким высшим менеджерам центра чуть более многочисленным руководителям подразделений.** Другими словами, дивизиональная форма предусматривает децентрализацию параллельного, ограниченного вертикального типа. На самом деле дивизиональная структура может оказаться достаточно *централизованной*. Менеджеры подразделений могут владеть львиной долей власти, препятствуя дальнейшей вертикальной децентрализации (вниз по командной цепочке) или горизонтальной децентрализации (передаче власти специалистам аппарата и операторам).

«Вся философия вертится вокруг того, у кого сосредоточена ответственность за прибыль, — главного менеджера подразделения. Я не хочу, чтобы кто-нибудь

в этой организации сомневался, что главный менеджер — это босс. Так начинается предпринимательская атмосфера»

Конечно, теоретически дивизионализация не препятствует дальнейшей децентрализации власти **внутри** подразделений.

Если бы штаб-квартира делегировала все свои полномочия менеджерам подразделений, она просто перестала бы существовать и каждый дивизион в итоге превратился бы в самостоятельную организацию. Поэтому между центром и подразделениями должны быть некие отношения контроля и координации. Следовательно, возникает вопрос: «Как штаб-квартире, сохраняя контроль, в то же время дать каждому подразделению столько свободы, чтобы оно управляло своими операциями?» Ответ заключается в одном специфическом параметре дизайна: системе контроля над исполнением. В **целом** штаб-квартира предоставляет **дивизионам почти полную свободу** в принятии решений, **контролируя лишь** результаты их реализации. Мониторинг проводится постфактум, в конкретных количественных показателях — в случае с коммерческими организациями в показателях прибыли, объемов продаж и нормы

возврата инвестиций.

Основной координационный механизм в дивизиональной форме — это стандартизация выпуска, а ключевой проектный параметр — система контроля над исполнением.

Этот координационный механизм и рассматривавшиеся до сих пор три параметра дизайна составляют базовую структуру дивизиональной формы: рыночно ориентированные организационные единицы в верхней части 'срединной линии'; параллельная, вертикальная

децентрализация единиц (но не обязательно внутри них); использование стандартизации выпуска при помощи системы контроля над исполнением, позволяющей штаб-квартире контролировать подразделения. Это компоненты идеальной конфигурации. Рыночная ориентация группирования позволяет предоставить подразделениям автономию, что способствует их децентрализации, а также позволяет легко идентифицировать их выпуск и координировать их деятельность посредством контроля над исполнением.

Центральная администрация не использует в качестве координационного механизма стандартизацию рабочих процессов, поскольку это угрожало бы дивизиональной автономии. Следовательно, попытки формализации поведения подразделений со стороны штаб-квартиры практически отсутствуют. Планирование деятельности также не практикуется; в противном случае подразделениям навязывались бы решения, которые они вправе и должны принимать сами. Отсутствие в этой структуре зависимостей между дивизионами препятствует использованию взаимных согласований, так же как и способствующих им инструментов взаимодействий.

Но определенную роль играют два оставшихся механизма координации (стандартизация знаний и навыков и прямой контроль). Успех дивизиональной формы зависит от компетентности руководителей подразделений, которым делегировано право принятия решений. Если высшие менеджеры срединной линии других конфигураций обычно функционально ориентированы и обладают ограниченной свободой действий, то менеджеры дивизиональной формы — это «мини-гендиректоры», которые руководят своими операторами. Вот почему срединная линия становится важнейшей частью структуры. Но эта особенность накладывает на штаб-квартиру обязанности по обучению менеджеров подразделений (фактически стандартизировать их навыки руководства). Подобным образом индоктринация менеджеров подразделений гарантирует, что они будут ориентироваться на цели, поставленные штаб-квартирой, а не сконцентрируются на локальных целях своих дивизионов. Дивизиональные руководители периодически бывают в штаб-квартире на конференциях и совещаниях с центральными администраторами. Иногда осуществляется ротация, помогающая менеджерам выработать широкий взгляд на организацию. В дивизиональной форме прямой контроль служит дублирующим механизмом координации. Когда подразделение сталкивается с трудностями, может потребоваться вмешательство центрального руководства, в том числе с целью замены руководителя дивизиона. Поэтому штаб-квартире необходимо быть в курсе осуществляемых в подразделениях операций (хотя бы для того, чтобы знать, когда и как вмешаться). Потребность в прямом контроле несколько сокращает нормы управляемости менеджеров штаб-квартиры.

Структура подразделений.

Установив, какие средства использует штаб-квартира для контроля над дивизионами, — контроль над исполнением, подкрепляемый обучением, индоктринацией менеджеров и прямым контролем над ними, — мы можем вернуться к вопросу о децентрализации внутри подразделений. Теоретически, дивизиональную форму можно наложить на любую другую конфигурацию. Мультиверситет или бухгалтерская фирма с региональными отделениями по всей стране представляют собой ряд профессиональных бюрократий в дивизиональной форме; сеть корреспондентских пунктов национальной ежедневной газеты — это дивизионально организованная адхократия. Бизнесмен, владеющий контрольными пакетами акций предпринимательских фирм, придает дивизиональную форму простой структуре. Подразделения любой организации также могут демонстрировать разнообразие структур, как, скажем, в случае с муниципальным советом, включающим четыре «подразделения», — простую структуру программы борьбы с нищетой, механистически-бюрократическую санитарную службу, полицию в форме профессиональной бюрократии и адхократическую группу специалистов по городскому развитию.

Но лучше всего дивизиональная форма «срастается» с механистически-бюрократическими структурами в своих подразделениях, а кроме того, подталкивает их, независимо от их естественной склонности, к форме механистической бюрократии. **Объяснение этой важной особенности кроется в ключевой для функционирования**

дивизиональной структуры стандартизации выпуска. Единственная возможность удержать в руках штаб-квартиры контроль и одновременно защитить автономию подразделений — мониторинг получаемых подразделениями результатов деятельности. Он требует введения четко определенных стандартов производительности, существование которых зависит от двух основных условий. Во-первых, каждое подразделение должно рассматриваться как автономная комплексная система с единым набором последовательных целей. Другими словами, хотя взаимодействия между дивизионами относительно незначительны, они, согласно данному условию, должны быть „ жестко связанными внутренне. Во-вторых, эти цели должны быть операциональными — иначе говоря, количественно оцениваемыми. В органических конфигурациях, действующих в динамичной среде, простой структуре и адхократии, такие стандарты производительности установить трудно. В профессиональной бюрократии, как отмечалось, их определению препятствует сложность выполняемых рабочих заданий. Кроме того, профессиональная бюрократия — это не интегрированная система, а совокупность отдельных специалистов с широким спектром целей. Следовательно, остается только одна удовлетворяющая данным условиям конфигурация, а именно — механистическая бюрократия. То есть дивизиональная форма наилучшим образом накладывается на механистическую бюрократию, единственную интегрированную структуру с операциональными целями.

Что же происходит, когда дивизиональная форма накладывается на другие три конфигурации? Для того чтобы эта форма работала, она должна соответствовать оговоренным условиям. То есть каждое подразделение должно функционировать как единая интегрированная система, к которой применяется один и тот же набор измерителей результатов деятельности. Менеджер подразделения, которому штаб-квартира делегировала необходимые полномочия, должен быть способен применить установленные измерители к своему дивизиону.

Дивизиональная форма делает подразделения более централизованными и формальными, чем в том случае, если бы они оставались самостоятельными организациями. (В соответствии с гипотезой 14, поскольку штаб-квартира есть особая форма внешнего контроля над подразделением.) А это — две отличительные особенности механистической бюрократии.

Дивизионализация подталкивает структуры подразделений, независимо от их естественной расположенности, к механистическо-бюрократической форме. Систем? контроля над исполнением дивизиональной формы ослабляет органическую природу простой структуры и адхократии, а в профессиональной бюрократии разрушает идею автономии оператора. Только от механистической бюрократии дивизионализация не требует никакой фундаментальной перестройки структуры.

Полномочия подразделений и центральной администрации.

Коммуникативные потоки и процесс принятия решений в дивизиональной форме отражают один главный факт: между штаб-квартирой и подразделениями существует четкое разделение труда. Коммуникации между ними ограничены и носят преимущественно формальный характер; в основном они сводятся к передаче стандартов исполнения вниз в подразделения, а в обратном направлении поступают данные о результатах деятельности, что сопровождается обменом информацией между менеджерами обоих уровней. Если штаб-квартира требует излишне детализированную информацию о деятельности подразделений, это означает ее вмешательство в процесс принятия решений, что означает утрату смысла дивизионализации (предоставление автономии подразделениям).

В дивизиональной форме подразделения вправе самостоятельно управлять делами. Они контролируют операции и определяют стратегии обслуживания рынков. Какие же полномочия остаются у штаб-квартиры? Всего их шесть. Прежде всего, штаб-

квартира формирует общую организационную товарно-рыночную стратегию. (В то время как подразделения определяют стратегии для конкретных товарных рынков, штаб-квартира решает, какие именно это будут рынки. По сути, штаб-квартира управляет стратегическим портфелем, создавая, приобретая, продавая и ликвидируя подразделения, что позволяет в случае необходимости оперативно изменить товарно-рыночный портфель. Собственно, в этом и состоит одна из основных причин использования дивизиональной формы

Освобожденные от операционных обязанностей, высшие руководители центральной администрации обрели возможность, информацию и психологический настрой, необходимые для предпринимательской деятельности и принятия стратегических решений, с помощью которых можно поддерживать силу всех предприятий и их потенциал, а также координировать, оценивать и планировать деятельность подразделений

Во-вторых, **штаб-квартира распределяет общие финансовые ресурсы.** Между подразделениями существует только коллективная связь. То есть они не обмениваются результатами деятельности, а совместно используют финансовые ресурсы. Ясно, что управление последними является обязанностью штаб-квартиры — излишки средств одних дивизионов направляются на поддержание роста других, а при необходимости делаются вложения в ценные бумаги. Финансовые компетенции штаб-квартиры включают также право утверждать инвестиционные проекты подразделений, которые влияют на бюджет организации в целом. В необходимости в разрешительных санкциях можно заподозрить посягательство на автономию подразделений, но в данном случае вмешательство центра гарантирует сбалансированное распределение ресурсов. К тому же в целом штаб-квартира оценивает инвестиционные проекты подразделений с чисто финансовой стороны, изучая только вопросы рисков и наличия средств, а не товарно-рыночной стратегии.

Ключом к контролю над подразделениями в данной конфигурации является система контроля над исполнением. Поэтому, в соответствии с третьей основной сферой своих полномочий, **штаб-квартира разрабатывает систему контроля над исполнением.** Ее, опираясь на собственную техноструктуру, создают менеджеры центра. Они определяют критерии производительности, длительность отчетных периодов, форматы планов и бюджетов, разрабатывают управленческую информационную систему (УИС), посредством которой штаб-квартира получает данные о результатах деятельности подразделений. Затем совместно с менеджерами дивизионов они внедряют систему контроля, определяя цели на каждый отчетный период и впоследствии анализируя данные УИС.

Что происходит, когда УИС сигнализирует о трудностях подразделения, о том, что оно не справляется с поставленными задачами? Прежде всего руководство штаб-квартиры обязано выяснить, не явилась ли проблема следствием пробелов в контроле над дивизионом. Если дело не в этом, а проблемы вызваны экономическим спадом, появлением нового конкурента или иной причиной; то перед штаб-квартирой встает выбор: либо ликвидировать (продать) подразделение, либо поддержать его финансовыми ресурсами. Другими словами, оно действует, используя одну из двух первых своих прерогатив, управления стратегическим портфелем и распределения финансовых ресурсов. Но если проблема кроется в самом подразделении, то штаб-квартира обращается к своей четвертой прерогативе. Штаб-квартира смещает и назначает руководителей подразделений. В дивизиональной форме это право имеет решающее значение так как структура препятствует прямому вмешательству менеджеров центра в оперативную деятельность подразделений; пожалуй, самое большее, что в их власти, — определение того, кто именно будет руководить дивизионами. Следовательно, успех дивизиональной формы в значительной степени зависит от умения штаб-квартиры использовать предоставленные полномочия, от выбора генеральных менеджеров, способных управлять полуавтономными операциями эффективно, но в то же время в русле общих целей организации.

Система контроля над исполнением может сигнализировать о проблемах подразделения, но она не способна определить, коренятся ли они в неблагоприятных условиях или в ошибках менеджмента. Кроме того, порой система контроля не справляется со своей прямой задачей информирования о проблемах. Будучи зависимой от количе-

ственных данных за прошедший период, УИС иногда «пропускает» слабые сигналы о приближающихся трудностях. К тому же дивизиональное руководство может манипулировать УИС, например сокращая рекламные или исследовательские бюджеты, с тем чтобы добиться увеличения показателей краткосрочной прибыли (естественно, в ущерб долгосрочным доходам). Следовательно, хотя штаб-квартира и зависит от УИС в деле мониторинга дивизионального поведения, она не имеет права полагаться исключительно на эту систему. Поэтому у нее есть пятая функция. Менеджеры штаб-квартиры должны лично наблюдать за деятельностью подразделений. В этом смысле координация частично возвращается к прямому контролю как дополнительному средству стандартизации выпуска. Менеджеры центра — иногда именуемые «исполнительной группой» и ведающие делами нескольких подразделений — периодически посещают дивизионы с тем, чтобы «держать руку на пульсе» и не пропустить первых признаков надвигающихся проблем. Это знание также позволяет менеджерам штаб-квартиры оценивать обоснованность заявок подразделений на финансирование и лучше узнавать кандидатов для возможных кадровых перестановок.

Но, как уже отмечалось, слишком жесткий прямой контроль уничтожает саму цель дивизиональной формы — обеспечение самостоятельности организационных единиц срединной линии. Поэтому в нормальных условиях менеджеры штаб-квартиры балансируют на туго натянутом канате: между опасностью остаться в неведении относительно проблем подразделений и соблазном вмешиваться в их решения. Некоторые дивизиональные организации пытаются найти «золотую середину» путем сокращения размера штаб-квартиры.

Наконец, **шестой прерогативой штаб-квартиры является обеспечение предоставления дивизионам общих вспомогательных услуг.** Распределение вспомогательных служб — их концентрация в штаб-квартире или рассредоточение по подразделениям — главный вопрос при проектировании дивизиональной формы. Службы, которые должны быть поставлены в зависимость от потребностей отдельных подразделений, иметь удобное расположение и быть довольно легко копируемыми, — маркетинговая исследовательская группа, кафе и отдел по связям с общественностью соответственно, — обычно рассредоточиваются по подразделениям (а иногда дублируются и в штаб-квартире). Но службы, которые должны работать сразу с несколькими дивизионами или функционировать в стратегическом апексе, концентрируют в организационные единицы, прикрепленные к штаб-квартире. Так, центральный финансовый отдел помогает штаб-квартире в распределении ресурсов, ведает налогообложением, страхованием, пенсионным обеспечением и прочими общими для всех подразделений вопросами. В его состав могут входить специалисты техноструктуры, ответственные за функционирование систем контроля над исполнением. Но опять-таки, любая организация, которая желает быть дивизиональной, должна жестко ограничить число вспомогательных служб при штаб-квартире. Каждая из них навязывает подразделениям свои решения, покушаясь тем самым на их автономию.

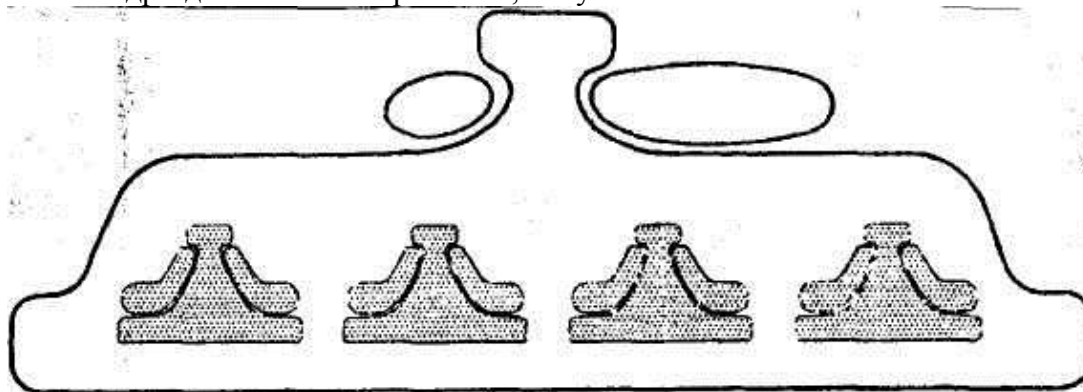


Рис. Дивизиональная форма

Штаб-квартира состоит из трех частей: небольшого стратегического апекса,

включающего высших руководителей; слева от нее — небольшая техноструктура, занятая разработкой и внедрением системы контроля над исполнением, а также образовательными программами для менеджмента; справа — несколько более развитая группа вспомогательного персонала. Ниже штаб-квартиры располагаются четыре подразделения. Выступы на уровне менеджеров подразделений указывают, что срединная линия является ключевой частью организации. Все четыре дивизиона изображены в виде механистических бюрократий, что иллюстрирует утверждение о том, что дивизионализация побуждает подразделения к использованию именно этой конфигурации.

Условия функционирования дивизиональной формы.

Многообразие рынка.

Основной вынуждающий организацию к использованию дивизиональной формы ситуационный фактор — это разнообразие рынка. Организация, работающая на единственном интегрированном рынке, просто не может «расколоться» на автономные подразделения; однако если она имеет дело с разными рынками, возникают стимулы к созданию отдельных организационных единиц для обслуживания каждого. Это позволяет организации управлять из центра своим стратегическим портфелем, в то же время направляя внимание отдельных организационных единиц всецело на каждую его составляющую.

Тезис о взаимосвязи между диверсификацией и дивизионализацией получил мощную поддержку в литературе. Исследования говорят о распространении структурной дивизионализации как прямой реакции на товарную диверсификацию.

Описывая условия существования других конфигураций, отмечали, что между параметрами дизайна и ситуационными факторами существуют не только взаимосвязи, но и взаимовлияния. Ситуационные факторы составляют часть конфигураций.

Дивизиональная конфигурация — прекрасный пример того, что структура вытекает из стратегии, структурная дивизионализация является следствием стратегической диверсификации. В некоторых исследованиях утверждается и обратная связь: дивизионализация способствует дальнейшей диверсификации. Ей содействует и то, с какой легкостью штаб-квартира может пополнять структуру новыми подразделениями; кроме того, дивизионализация порождает устойчивый поток генеральных менеджеров, которые стремятся управлять большим числом крупных подразделений.

Дивизиональная структура становится одновременно «школой менеджмента», обучающей главных менеджеров среднего уровня решению проблем и использованию связанных с экономической ответственностью возможностей. Как следствие, эта форма организации создает «фонд» обученных талантливых руководителей, из которых можно черпать достойные кадры; «фонд», из которого можно в считанные дни или недели сформировать группу, способную взять на себя руководство и развивать новое направление деятельности. И сама структура, и внутренняя «школа» облегчают быструю и *прибыльную* разработку новых идей, что является ключевым элементом в развитии стратегий (дивизиональных) фирм.

Физическая дисперсия рынков приводит к возникновению коммуникативных проблем, что побуждает организацию к созданию подразделений в каждом географическом регионе (сети розничной торговли, почтовых отделений или железных дорог, обслуживающих крупные районы). Однако когда диверсификация базируется на разнообразии клиентов или регионов, а не товаров и услуг, дивизионализация нередко оказывается неполной. Выпуск одних и тех же товаров или услуг в каждом обслуживаемом регионе или для каждой группы клиентов «подталкивает» штаб-квартиру к централизации большей части процесса принятия решений и сосредоточению многих вспомогательных служб в центре, с тем чтобы обеспечить общие операционные стандарты для всех подразделений. Централизация и концентрация некоторых функций, — среди которых есть и критические, важнейшие для выработки товарно-рыночных стратегий, — существенно ограничивают дивизиональную автономию. На самом деле данная структура стремится к комплексной механистической бюрократии, но с одним отличием от нее: здесь операции распределены по отдельным

рыночно ориентированным организационным единицам.

Для обозначения гибрида дивизиональной формы и механистической бюрократии мы будем использовать термин **«дубль-бюрократия»**. Это структура, возникающая в результате образования организацией ряда одинаковых региональных подразделений и последующего сосредоточения некоторых критических функций в штаб-квартире. Каждое подразделение — точная копия остальных: все дивизионы выполняют одни и те же задачи одинаковым способом, но отличаются друг от друга местоположением. Дубль-бюрократия появляется в результате региональной дивизионализации (выше приведены ее примеры), но самое большое распространение получила в розничной торговле — сеть супермаркетов с пятьюдесятью идентичными магазинами, почтовая служба с продублированными отделениями в каждом городе страны, мотели или рестораны быстрого питания, оказавшись внутри которых, вы не найдете отличий между филиалами.

Дубль-бюрократия встречается также в производственном секторе, когда простая и стабильная внешняя среда и стандартные продукты склоняют структуру к механистической бюрократии, но дисперсные рынки вкупе либо с высокими транспортными издержками, либо специализацией на выпуске скоропортящихся продуктов заставляют организацию дублировать производственные мощности в разных регионах. Самые распространенные примеры — это хлебопекарни, пивоваренные заводы, производители цемента, безалкогольных напитков. Они выпускают и продают свои продукты в каждом, даже самом маленьком, городе в соответствии со строгими стандартами и под контролем центральной штаб-квартиры.

Гигантская международная компания с одними и теми же товарными линиями на разных национальных рынках также напоминает дубль-бюрократию. На каждом рынке создается подразделение или «филиал», который производит и распределяет товары согласно указаниям из штаб-квартиры. Иначе говоря, некоторые важные функции — в основном по разработке товаров — остаются у центральной администрации. Разумеется, чем меньше сходства между страной происхождения организации и страной, в которой работает ее филиал, тем больше он нуждается в полномочиях на адаптацию продуктов и рыночных методов к местным условиям; другими словами, тем сильнее тяга к чистой дивизионализации. Мультинациональная фирма может устранить эту тягу посредством концентрации на продуктах, которые могут быть стандартизированы по всему миру (классический пример — Coca-Cola), а также избегая незнакомых рынков.

В Канаде такое явление, как отделение американской компании, не имеющее руководителя, — то есть когда отсутствует контроль над его главными стратегиями — столь распространено, что заслужило особое название: **эффект миниатюрной копии**. Подобные предприятия производят в Канаде товары, предназначенные для продажи в США, производят по американским стандартам на поточных линиях, спроектированных американскими инженерами. Любопытно, что эти предприятия, отвечая на нападки канадских националистов, нередко заявляют, что все их работники, за исключением одного, сами являются канадскими националистами. А тот единственный, — конечно же, президент, поставленный над филиалом, чтобы выполнять распоряжения «мозгового центра» из Нью-Йорка.

Техническая система.

Какую роль играют для дивизиональной формы другие, помимо рыночного разнообразия, ситуационные факторы? В определенном смысле влиятельным фактором является техническая система, в частности эффект ее масштаба. **Дивизионализация возможна только тогда, когда техническая система организации может быть эффективно разделена на отдельные сегменты, по сегменту на каждое подразделение.** Например, географически диверсифицированная компания по производству цемента может дублировать свои производственные мощности много раз в различных регионах страны, но диверсифицированной по тому же принципу алюминиевой компании с тем же объемом продаж это не удастся, если **она не** может позволить себе более одной плавильной печи. Поэтому

она остается функциональной структурой. (Даже для производителя цемента дивизионализация может быть неполной: географическая диверсификация, как отмечалось выше, стремится поддерживать функционально-дивизиональный гибрид, часто — дубль-бюрократию.) Когда речь идет о диверсификации по товарной специализации, а не по географическим регионам, разделение технической системы обычно происходит естественным образом, вне зависимости от эффекта масштаба; разные товарные специализации требуют различных технических систем.

Однако есть свидетельства более важной, хотя и косвенной, связи между эффектом масштаба и дивизионализацией. Для организаций, которым приходится направлять огромные капитальные ресурсы на очень дорогие технические системы (производители стали и алюминия и другие «тяжеловесы» промышленности), диверсификация и дивизионализация стоят далеко не на первом месте. Точнее, эта группа проявляет мало энтузиазма по поводу «горизонтальной» диверсификации — деления на параллельные или самостоятельные, не связанные между собой товарные линии. Они диверсифицируются «вертикально», берясь за товарный ассортимент с двух концов его производственных цепочек, то есть становясь поставщиками и покупателями собственных продуктов.

Внешняя среда.

В отношении факторов внешней среды дивизиональная форма принципиально отличается от четырех других конфигураций. Каждая из них имеет собственное особое окружение, в частности занимает одно из четырех положений матрицы статики-динамики, простоты-сложности.

Иначе говоря, тогда как положение других конфигураций во внешней среде определяют преимущественно широкие показатели стабильности и сложности, позиция дивизиональной формы определяется еще одним, более узким показателем окружения — рыночным разнообразием, в частности товарным. Это ограничивает, в сравнении с другими четырьмя конфигурациями, диапазон применения дивизиональной формы.

Тем не менее у дивизиональной формы есть предпочтительное окружение, которое она «делит» с механистической бюрократией. Оно связано с еще одним необходимым условием использования дивизиональной формы — выпуском (в частности, стандартами производительности, или исполнения), который должен быть стандартизирован, сложные условия внешней среды обуславливают выпуск, который не может быть просто измерен или стандартизирован. Подобным образом в динамичном окружении нельзя с легкостью установить стандарты выпуска и производительности. По этому дивизиональная форма наилучшим образом функционирует в условиях не слишком сложных и не слишком динамичных; фактически в тех же самых условиях, которые благоприятствуют механистической бюрократии. Это приводит к довольно точной спецификации условий, которые чаще всего сопровождают данную конфигурацию: дивизиональная форма есть структурная реакция на механистическую бюрократию, действующую в простой, стабильной внешней среде (обычно не имеющей значительного эффекта масштаба) с горизонтально диверсифицированным ассортиментом продуктов или услуг.

Когда организация пытается навязать дивизионализацию организационным единицам, работающим в других условиях — сложных или динамичных, — где результат невозможно измерить с помощью контроля над исполнением, обычно возникает гибридная структура. На самом деле, чтобы контролировать подразделения, штаб-квартира вынуждена использовать не стандартизацию выпуска, а какой-то другой механизм. Если она обращается к правилам и инструкциям — то есть устанавливает стандарты, которые непосредственно контролируют решения и рабочие процессы подразделений, — возникает гибрид с механистической бюрократией, наиболее вероятно — дубль-бюрократия. Если же менеджеры штаб-квартиры решают пристальнее следить (применяя прямой контроль) за подразделениями посредством более тесных контактов с их руководителями, то возникает гибрид с простой структурой, который можно назвать индивидуализированной

дивизиональной формой. С другой стороны, если они будут пытаться контролировать поведение дивизионов преимущественно через социализацию — то есть назначая руководителями подразделений только тех менеджеров, которым полностью доверяют, поскольку те прошли специальный курс индоктринации, или по иным причинам, — возникает гибрид с отдельными характеристиками профессиональной бюрократии, который мы называем **социализированной дивизиональной формой.**

Конкуренция — еще одна переменная из числа внешних детерминантов дивизиональной формы. В частности, анализ результатов исследований деятельности нескольких европейских международных компаний позволил сделать вывод о том, что отсутствие конкуренции может отсрочить принятие дивизиональной формы, даже несмотря на товарную диверсификацию являющиеся членами картелей европейские фирмы склонны сохранять свои функциональные структуры еще длительное время после диверсификации.

Дивизионализация в Америке стремительнее всего распространялась в то время, когда давление конкуренции усугублялось антитрестовским законодательством и экономическими условиями, а в Европе — когда усилению конкуренции способствовало создание Общего рынка и в 1960-е гг. предложение догнало спрос потребность в эффективности подталкивает все организации к тому, чтобы адаптировать свои структуры к сложившейся ситуации.

Структурные изменения всегда отстают от изменений ситуации, а сам лаг определяется рядом факторов. Самый заметный из них — давление конкуренции, не только подталкивающее организацию к дивизиональной форме вскоре после товарной диверсификации, но и вынуждающее ее возвратиться к функциональной форме, как только организация объединяет свои товарные линии.

Возраст и размер.

Что можно сказать о факторах возраста и размера организации? Хотя значительные размеры сами по себе не приводят к дивизионализации, нам представляется, что крупнейшие американские корпорации не случайно так широко используют эту форму. Справедливо также и то, что по мере роста организаций усиливается их склонность к диверсификации, а затем и дивизионализации. Это объясняется, во-первых, действием защитного инстинкта: крупные производственные фирмы склонны к организации по типу механистической бюрократии, то есть структуры, стремящейся избегать рисков. Диверсификация позволяет распределить и тем самым уменьшить риски. К тому же, чем крупнее фирма по сравнению со своими конкурентами, тем больше у нее шансов занять ведущие позиции на традиционном рынке. В конечном итоге она просто исчерпает все возможности для дальнейшего расширения (так как не останется свободных долей рынка или ее использование ею доминирующего положения приведет к нарушениям антитрестовского законодательства), что вынудит ее искать другие направления развития. По этому она диверсифицирует свою деятельность, а затем и дивизионализируется. Кроме того, при дивизионализации создается сильный кадровый ресурс генеральных менеджеров, выступающих за более широкую диверсификацию и дальнейший рост компании. Следовательно, правомерным является утверждение о наличии важной взаимосвязи между размером организации и дивизионализацией и, в качестве промежуточной переменной, — диверсификацией. Крупнейшим корпорациям — за небольшим исключением фирм, которые в силу аномально высоких постоянных издержек не выходят за рамки одного предприятия, — дивизионализация не только необходима, но именно ей, прежде всего, они обязаны своим статусом.

На самом деле многие корпорации выросли до таких размеров и так расширили свою деятельность, что дивизиональная форма перестает отвечать их потребностям. Они выбирают ее вариацию, которую называют **мультиплицированной дивизиональной формой:** с дивизиональными надстройками над подразделениями. Например, региональные подразделения надстраиваются на товарные дивизионы или широкие товарные подразделения («группы») ставятся над более узкими

Помимо размеров с дивизиональной формой связан возраст организации. Если

менеджменту крупных организаций не хватает простора традиционных рынков, то на руководство «зрелых» компаний привычные сферы деятельности зачастую просто навевают скуку, а диверсификация для них — возможность «развлечься». Также нередки ситуации, когда со временем традиционные рыночные ниши компании заполняются конкурентами, что заставляет се менеджмент искать новые перспективные сферы деятельности.

Однако дивизиональная форма необязательно всегда следует за другими конфигурациями (как более поздняя стадия развития). По сути, жизнь некоторых организаций начинается именно с этой формы. Они дивизионализируются, так сказать, с нуля, то есть скорее аккумулируются, нежели диверсифицируются. Самостоятельные организации объединяются в новые союзы — возможно, рассчитывая выиграть от укрупнения своих финансовых ресурсов или вспомогательных служб, — не собираясь при этом терять свою прежнюю автономию, то есть естественным образом приходят к одному из вариантов дивизиональной формы. Эти альянсы, получившие название ассоциаций, или федераций, возникают, когда фермеры объединяются в кооперативы, чтобы совместно продавать свою продукцию, или когда небольшие строительные фирмы пытаются вместе противостоять объединениям более крупных конкурентов. Конечно, не все объединения создаются на сугубо добровольных началах. Операторы фондовой биржи завладевают корпорациями по результатам голосования с использованием доверенностей и принудительно объединяют их в федерации. То же делает государство, когда национализировать фирмы для объединения их ресурсов в целях государственного планирования или увеличения масштабов производства для противостояния иностранным конкурентам. Когда «союзные» организации производят обычные продукты или услуги, естественно возникает сильная тенденция к консолидации их деятельности в более плотную структуру — особенно к концентрации критических функций в административном центре, и дивизиональная структура склоняется к структуре комплексной механистической бюрократии.

Власть.

Последние соображения связаны с набором связанных с властью ситуационных факторов, которые также играют важную роль в конфигурации дивизиональной формы. Мы видели, что соображениями власти можно объяснить возникновение федераций: малые организации объединяются, чтобы не попасть под влияние крупных фирм, а государственные органы или владельцы предприятий используют свое влияние, чтобы заставить не слишком склонных к тому партнеров объединиться. Ранее уже говорили о роли власти в структуре, о руководителях подразделений, поддерживающих рост, диверсификацию и дивизионализацию, чтобы укрепить свои собственные позиции. Даже в функционально структурированной организации стремление энергичных менеджеров срединной линии к большей автономии равнозначно тяге к дивизионализации на их уровне иерархии. А в случае с высшими руководителями дивизиональная форма является наиболее эффективной структурой, поскольку позволяет множить организационные единицы при относительно небольших усилиях и в отсутствие сколько-нибудь значительной реорганизации. (Внутри высший менеджер должен, конечно, делить эту возросшую власть с руководителями подразделений.) Волны конгломератной диверсификации в промышленности, по-видимому, являются крупной игрой во власть: главные руководители корпораций состязаются в том, у кого империя больше.

Те же самые факторы власти наверняка присутствуют и в других сферах, помогая объяснить рост популярности дивизиональной формы в профсоюзах, школьных объединениях, университетах и особенно государственных учреждениях. Например, один президент мультиверсистета — одного из шести государственных университетов Канады — оправдывал свои попытки присоединить к своему заведению два самых маленьких из них тем, что правительству было бы «удобнее» вести переговоры с четырьмя университетами, а не с шестью. Но ни словом не обмолвился об увеличении своей власти, о

затратах на его администрацию, которой придется поддерживать связи с двумя новыми кампусами, о том, как повлияет на две небольшие профессиональные бюрократии введение еще одного промежуточного уровня контроля.

Когда увеличивается в размере правительство государства (зачастую вдохновляемое на захват власти теми же соображениями «удобства»), оно также вынуждено обращаться к вариантам дивизиональной формы. То есть центральные администраторы, будучи неспособны контролировать министерства и ведомства (подразделения) непосредственно, наделяют их руководителей значительной автономией и затем пытаются установить контроль над результатами их деятельности. Вообще говоря, правительство можно представить как гигантскую дивизирнальную форму (это, конечно, упрощение, поскольку между департаментами существуют все виды зависимостей) с тремя ответственными за координацию органами, соответствующими трем формам контроля, используемым штаб-квартирой дивизиональной организации. Технократический по своей природе бюджетный орган контролирует работу различных департаментов; комиссия по коммунальному обслуживанию, также отчасти технократическая, отвечает за набор и подготовку менеджеров; наконец, исполнительный орган (кабинет министров) рассматривает выдвигаемые департаментами основные предложения и инициативы. Пожалуй, естественный результат этой концепции правительства как гигантской дивизиональной формы мы находим в коммунистическом государстве, где общественные корпорации и другие ведомства жестко регулируются системами планирования и контроля, управляемыми могущественной центральной технотрутурой.

Наконец, есть еще и мода, немаловажный фактор популярности дивизиональной формы.

Как заметил один из исследователей по поводу дат перестройки фирм из списка «*Fortune 500*», структура также следует моде.

В последнее время некоторые структуры управления реорганизуются скорее «в ответ на нормативную теорию, нежели на насущную административную потребность». В Европе до недавних пор дивизиональная форма не пользовалась популярностью, и многие диверсифицированные корпорации отказывались от ее использования. Сегодня маятник качнулся в другую сторону, увлекая за собой некоторые корпорации с интегрированными рынками — к их запоздалому сожалению.

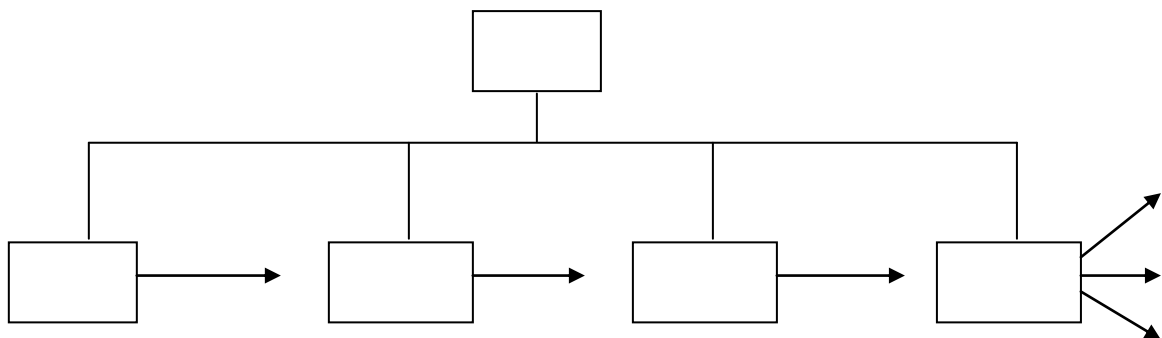
Стадии перехода к дивизиональной форме.

Исходный пункт — крупная корпорация, которая выпускает все свои продукты в рамках одной производственной цепочки и потому относится к интегрированной форме — чистой функциональной структуре, механистической бюрократии либо адхократии. Когда корпорация начинает продавать на рынке некоторые промежуточные продукты своих производственных процессов, она тем самым делает первый шаг к дивизионализации, к так называемому производству побочных продуктов. Двигаясь далее в этом направлении, до того момента, когда побочный продукт становится важнее основного, который все же остается центром товарно-рыночной стратегии, структура приближается к дивизиональной, превращаясь в структуру производства взаимосвязанных продуктов. Наконец, полный разрыв производственной цепочки, вплоть до потери всякой связи между выпускаемыми товарами, приводит корпорацию к конгломератной форме, чистой дивизиональной структуре. Какие-то корпорации могут проходить все эти стадии последовательно, другие останавливаются на одной из них в связи с наличием высокочрезвычайно технической системы (обычно в случае интегрированной формы), зависимости от одного вида сырья (в случае производства побочных продуктов) или концентрации на одной основной технологии или рыночной тематике (в случае производства взаимосвязанных продуктов).

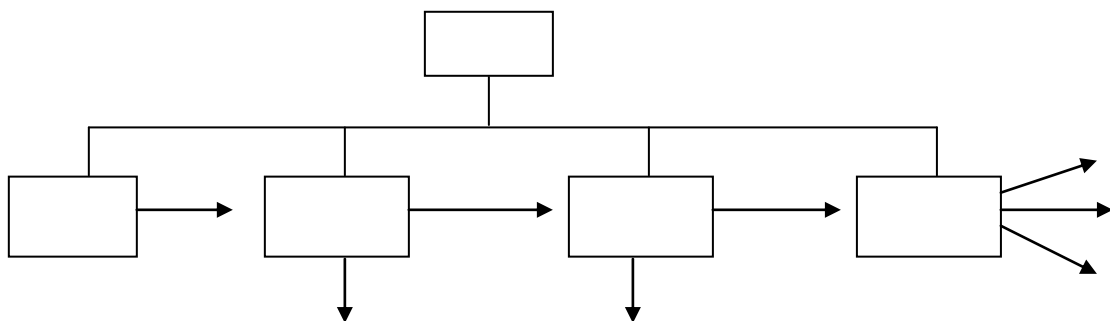
Интегрированная форма.

На самом верху рис. расположена чисто функциональная форма, используемая

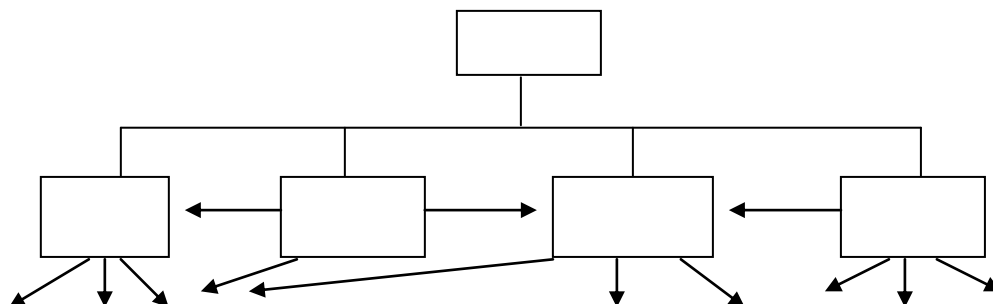
корпорациями, производственная деятельность которых представляет собой единую, интегрированную неразрывную цепочку. Потребителям предлагается только конечный продукт. Тесная зависимость между разными видами деятельности не позволяет таким корпорациям использовать дивизиональную форму (то есть обеспечивать автономию ответственным за разные шаги в этой цепи организационным единицам), поэтому они организуются как функциональные механистические бюрократии (или адхократии, если они действуют в сложных динамичных условиях). Обычно они специализируются на одной товарной линии или по крайней мере в них доминирует одна специализация. Используя эту структуру крупные фирмы также склонны к вертикальной интеграции и являются весьма капиталоемкими. Организационные единицы, ответственные за разные этапы производства, иногда называют «дивизионами» (подразделениями), но поскольку у них нет иного выбора, как быть клиентами и поставщиками «братских» организационных единиц корпорации, они по сути являются функциональными отделами — орудиями достижения конечных целей или рынков — и не обладают подлинной дивизиональной автономией.



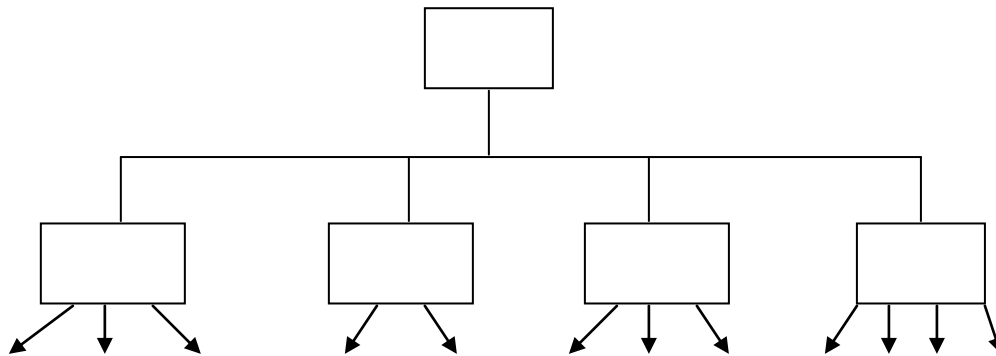
а) интегрированная форма (чисто функциональная)



б) форма побочного производства



в) форма производства взаимосвязанных продуктов



г) конгломератная форма (чисто дивизиональная)

Форма производства побочных продуктов.

Выходя на новые рынки, интегрированная фирма может предпочесть диверсифицировать свои конечные товарные линии и перейти к чистой дивизиональной форме. Однако менее рискованный выбор — начать продажу промежуточного продукта на открытом рынке. Это предполагает небольшие разрывы производственной цепочки, подразумевающие некую степень дивизионализации структуры, которую можно назвать **формой производства побочных продуктов**. Здесь каждому звену производственной цепи предоставляется некоторая автономия в реализации его побочных продуктов, хотя понятно, что большая часть выпуска будет оставаться внутри организации, поступая в следующее звено цепочки. Но поскольку производственная цепочка остается более или менее взаимосвязанной, штаб-квартира сохраняет значительный контроль над формулированием стратегии и некоторыми аспектами операций. В частности, для того чтобы справиться с зависимостями, существующими между подразделениями, широко используется планирование действий.

Многие подобные организации являются вертикально интегрированными; их операции основываются на использовании одного вида сырья (древесины, нефти, алюминия), перерабатываемого в различные потребительские конечные товары.

Форма производства взаимосвязанных продуктов.

В дальнейшем некоторые компании диверсифицируют рынки побочных продуктов, увеличивая разрывы в технологической цепи, вплоть до момента, когда товары, продаваемые подразделениями на открытом рынке, становятся для них более значимыми, чем продукция, которую они поставляют друг другу. Организация принимает **форму производства взаимосвязанных продуктов**. Например, фирма, выпускающая стиральные машины, может создать подразделение по производству электродвигателей. Постепенно оно самостоятельно добивается таких успехов, что дивизион стиральных машин перестает быть его главным клиентом. Тогда возникает необходимость в более развитой форме дивизионализации, способной отразить расширение независимости подразделений.

Почему же подразделения такой фирмы «держатся» вместе? В силу существования некой связующей их деятельности «незримой нити»; возможно — стержневых компетенций или технологии, возможно — глобальной маркетинговой задачи. Часто подразделения работают с одними и теми же внешними покупателями. По сути, у фирмы сохраняется нечто вроде интегрированной товарно-рыночной стратегии.

Центральное планирование в штаб-квартире в условиях выпуска взаимосвязанных

продуктов должно быть менее ограничивающим, чем на предшествующем этапе (большее значение придается оценке результатов, нежели предписанию действий). Контроль над конкретными товарно-рыночными стратегиями в значительной степени передается подразделениям. Но зависимости, связанные с главной товарно-рыночной стратегией, побуждают штаб-квартиру к сохранению типичных для подразделений функций (например, функции исследований и разработок в случае наличия общей стрелковой технологии). Эти основные функции, конечно, относятся к «критическим», поэтому функционально/дивизиональные гибриды — особенно разделенные по **продуктам** или **услугам**, например страховые компании, централизующие критическую функцию инвестирования, — склоняются именно к этому принципу группирования.

Конгломератная форма.

Когда выпускающая взаимосвязанные продукты компания проникает на новые рынки сама или посредством поглощения других фирм, все меньше связанных с ее главной стратегической темой, организация движется к **конгломератной форме** и чистой дивизиональной конфигурации. Каждое ее подразделение обслуживает собственный рынок, выпускает продукцию, не связанную с товарами других дивизионов (например, одно производит канцелярские кнопки, другое — экскаваторы, а третье специализируется на ритуальных услугах). В такой фирме система планирования и контроля штаб-квартиры превращается в аппарат регулирования деятельности, в частности контроля над ее финансовыми показателями. Аппарат штаб-квартиры существенно сокращается — до нескольких генеральных менеджеров, финансовых аналитиков и минимума вспомогательных функций.

Самое главное — минимальный аппарат. Он почти полностью состоит из линейных менеджеров и канцелярских работников. Линейные руководители обходятся без помощников, нет ни отдела исследований и разработок, ни производственного, ни маркетингового. Никакой центральный отдел просто не справился бы с таким количеством направлений деятельности. Нет менеджера или отдела, отвечающего за трудовые отношения. Профсоюзы договариваются с каждым подразделением отдельно.

Степень строгости системы контроля над исполнением в конгломератной форме варьируется в зависимости от конкретных условий, но ее предметом всегда остаются финансы. На одном конце спектра — система, введенная компанией ИТТ и получившая широкое распространение в 1970-е гг., предполагающая ежемесячные «оперативные» отчеты и т. п.; на другом — несколько менее популярная холдинговая компания, федерация различных практически не связанных между собой сфер ответственности. В холдинговой компании обычно отсутствуют центральная штаб-квартира и настоящие системы контроля. Единственный координационный орган — периодические совместные совещания президентов разных подразделений. Фрагментация структуры, практически не позволяющая говорить о единстве организации, логически завершает наш разговор о стадиях перехода к дивизиональной форме.

Некоторые проблемы дивизиональной формы.

Прежде чем приступить к разговору о проблемах, связанных с этой конфигурацией, мы перечислим традиционно приписываемые дивизиональной форме преимущества перед более интегрированными функциональными формами. Затем мы высказываем предположение, что с точки зрения общества дивизиональную форму логически правомерно сравнивать с еще одной альтернативой — с подразделениями, созданными как независимые организации и рассматриваем ее преимущества в этом контексте. В обоих случаях обсуждаются только административные и экономические последствия дивизионализации.

Экономические преимущества диверсификации.

В сравнении с функциональной интегрированной структурой дивизиональная форма обладает четырьмя основными преимуществами.

Во-первых, она способствует более эффективному размещению капитала. Выбирая объект инвестиций, штаб-квартира имеет возможность сконцентрировать ресурсы компании на самых сильных своих рынках, направляя прибыль одних подразделений на помощь или обеспечение роста других. А функциональная структура кладет, так сказать, все яйца в одну стратегическую корзину.

Во-вторых, позволяя молодым руководителям самостоятельно управлять бизнесом, дивизиональная форма помогает готовить руководящие кадры высшего эшелона. В отличие от нее в функциональных структурах менеджеры срединной линии связаны между собой отношениями зависимости, что исключает личную ответственность и автономию.

В-третьих, дивизиональная форма распределяет риски по разным рынкам. А в функциональной структуре разрыв одного звена операционной цепочки ставит под угрозу существование системы в целом.

В-четвертых, и, это, возможно, самое главное, дивизиональная форма обладает исключительной стратегической оперативностью, быстротой реакции. Подразделения способны «тонко настраивать» свои бюрократические машины, в то время как внимание штаб-квартиры фокусируется на стратегическом портфеле (она приобретает новые фирмы, избавляется от старых, непродуктивных подразделений).

Но правомерно ли сравнивать дивизиональную форму с функциональной структурой? Является ли последняя реальной альтернативой дивизиональной форме? Да, если мы сравниваем диверсифицированную организацию с недиверсифицированной. **Стратегическая диверсификация, которая приводит к структурной дивизионализации, позволяет эффективно распределять капитал внутри организации; она готовит высшие руководящие кадры, снижает риски, увеличивает стратегическую оперативность. Иными словами, она решает многие возникающие в механистической бюрократии экономические проблемы.** С точки зрения самой организации предшествующая дивизионализации диверсификация обладает несколькими явными преимуществами перед недиверсифицированной организацией.

Но раз организация диверсифицировалась, а затем разделилась на дивизионы, имеет смысл изменить базис сравнения. Реальной альтернативой, по крайней мере с социальной точки зрения, выглядит следующий шаг в том же направлении, а именно ликвидация штаб-квартиры и предоставление независимости подразделениям.

В пользу диверсификации деятельности выдвигается довод о том, что независимая организация особенно уязвима в периоды внутренних кризисов или экономических спадов; конгломератная же форма обеспечивает индивидуальному бизнесу поддержку, позволяющую преодолеть временные трудности. Но имеется и контраргумент — дивизионализация позволяет скрыть приближающееся банкротство, «нездоровые» подразделения получают поддержку дольше, чем это необходимо (независимым же компаниям рассчитывать не на кого). Более того, с точки зрения собственно организационной дивизиональная форма распределяет не только риски, но и их последствия. Отдельное подразделение не может обанкротиться, так как по закону ответственность за его долги несет организация в целом. Таким образом, достаточно серьезная проблема одного подразделения — скажем, дивизион обязался закупить в больших количествах ядерное топливо, цена на которое стремительно взлетела, — может потребовать перераспределения ресурсов из благополучных отделений, что, в свою очередь, способно подтолкнуть организацию в целом к банкротству. **Слабые связи между подразделениями оказываются более рискованными, чем их отсутствие!**

И наконец, последнее — проблема стратегической оперативности. Слабо связанные между собой подразделения дивизиональной формы могут быть более оперативными, чем тесно связанные организационные единицы функциональной формы. Но вопрос состоит в

том, чего стоит эта слабая связь? Другими словами, как конгломерация влияет на скорость стратегической реакции? Система контроля дивизиональной формы, в которой точно рассчитано, на каком расстоянии от руководителя подразделения держать «пряник», побуждает менеджера постоянно стремиться к повышению производительности. В то же время она не позволяет раскрыться его инноваторским способностям.

Если работу менеджера подразделения оценивают по показателям краткосрочной ежегодной прибыли, инновации влекут за собой серьезные риски. Естественно, что он избегает крупных рискованных ставок, и потому вполне логично, что важнейшие новые разработки осуществляются отнюдь не в крупнейших компаниях отрасли. Исключение составляют фирмы, специализирующиеся на выпуске единственного продукта, руководство которых видит свою цель в сохранении товарного лидерства на рынке. Их руководство делает важные стратегические шаги в расчете на всю компанию. А диверсифицированные компании демонстрируют устойчивую склонность к «диете», малым инкрементальным изменениям.

Инновации требуют предпринимательского подхода, а он в условиях ориентированного на стандарты внешнего контроля невозможен. Предприниматель знает, ради чего рискует, и ни одна введенная штаб-квартирой система контроля не в состоянии обеспечить столь же сильной мотивации. Более того, многие предприниматели создают собственный бизнес, чтобы избавиться от бюрократического контроля.

Вклад штаб-квартиры.

Чтобы оценить эффективность конгломерата, необходимо проанализировать реальный вклад штаб-квартиры в работу подразделений. Поскольку возложенная на центр функция контроля равносильна той, что выполняет совет директоров независимой фирмы, возникает вопрос: в чем принципиальное отличие — для дивизионов — штаб-квартиры от независимого совета директоров?

Во-первых, ни та ни другой не в состоянии всецело управлять отдельным видом бизнеса, так как оба посвящают ему лишь часть своего времени. Поэтому управление конкретной деятельностью, по логике, остается у работающих на данном направлении менеджеров, располагающих необходимым временем и информацией. По сути, для дивизиональной формы характерна не только проблема с независимым ведением дел, обусловленная тесными связями штаб-квартиры с менеджерами подразделений, но и проблема, обусловленная тем, что центр забывает о провозглашенной независимости дивизионов. **Поддаваясь влиянию определенных факторов, менеджеры штаб-квартиры узурпируют власть, которая должна принадлежать подразделениям, централизуют в своих руках принятие некоторых решений о продуктах и рынках, тем самым создавая угрозу для самой цели дивизионализации.** Они могут думать, что действуют в интересах дела; они хотят устранить дублирование функций (создав один отдел рекламы вместо 397); могут просто наслаждаться «своей» потенциальной властью; могут быть очарованы новыми административными методами. Предположим, что собственная технотекстура или сторонняя консультационная фирма с энтузиазмом разрекламировала штаб-квартире эффективность информационной системы управления или системы, согласно которой решения о продуктах и рынках принимаются в соответствии с данными о доле рынка или жизненного цикла продукта.

К сожалению, многие подобные системы дают лишь иллюзию знания, а не знание. Большая часть необходимой для формулирования стратегии информации не является строгой, количественной — это могут быть впечатления, слухи, все то, что никогда не документируется и в цифры не переводится. А система УИС направляет в штаб-квартиру абстрактные, суммированные обобщения. Но невозможно разобраться в деле только по отчетам о доле рынка, жизненном цикле продукта и т. п. Необходимо обладать нестрогой информацией, которая сосредоточена именно в подразделениях, руководители которых «по голову окунаются» в конкретику. Даже если УИС способна донести верную

информацию менеджерам центра (или они получают ее по телефону), им все равно не хватает времени, чтобы как следует ее осмыслить. Нехватка времени для всестороннего осмысления каждого направления деятельности — один из важнейших факторов дивизионализации (каждому направлению бизнеса обеспечено безраздельное внимание менеджера подразделения и его сотрудников). Поэтому высокоскоростные линии передачи информации лишь соблазняют менеджеров штаб-квартиры самим принимать решения, которые являются прерогативой подразделений. Будучи не в духе, один британский адмирал как-то заметил по окончании операции в Суэце в 1956 г.: «Если бы во времена Нельсона существовали телексы, он не одержал бы ни одной победы». Таким образом, одна из функций менеджеров штаб-квартиры конгломератной диверсифицированной корпорации состоит в том, чтобы не управлять подразделениями. Мудрый знает, чего ему знать не надо.

К функциям штаб-квартиры, которые на нее *возложены*, относится определение целей для подразделений, мониторинг их деятельности с точки зрения выполнения этих целей (где уместно использование УИС), поддержка ограниченных личных контактов с руководителями дивизионов. Примечательно, что те же функции имеет и совет директоров (по крайней мере теоретически). Но на практике многие советы директоров (особенно корпораций с распыленными акциями) выполняют их не слишком эффективно, предоставляя карт-бланш менеджменту. Здесь и обнаруживается основное преимущество дивизиональной формы: у нее есть административный механизм преодоления недостатка системы, свободного рынка — неэффективности советов директоров компаний. Уделяя внимание системам формального и личного контроля, штаб-квартира стимулирует менеджеров подразделений стремиться к улучшению финансовых показателей.

С другой стороны, конгломератная диверсификация часто влечет за собой «распыление» акционерной собственности, в силу чего совету директоров труднее контролировать и понимать корпорацию. Во-первых, диверсифицированные корпорации вообще обычно являются весьма крупными организациями, следовательно, у них много владельцев, так что их трудно понять в любом случае. Во-вторых, чем больше у организации направлений деятельности, тем труднее лишь время от времени собирающемуся на заседания совету директоров в них разобраться. Наконец, одним из наиболее распространенных следствий образования конгломератов является увеличение числа акционеров и «распыление» собственности. Таким образом, дивизиональная форма в определенном смысле решает проблему собственного устройства. Если бы деятельность корпорации ограничивалась одним направлением бизнеса, ее директорату было бы легче ее понять, он смог бы эффективнее выполнять свои функции. Диверсификация создает проблему, которую призвана решить последующая дивизионализация. Любопытно, что многие так эффективно контролирующие деятельность подразделений дивизиональные корпорации очень плохо контролируются своими советами директоров.

Основная цель этого мониторинга — выявление проблем и исправление ситуации еще до того, как они перерастут в глубокий кризис. Хорошо известная слабость независимой корпорации состоит в том, что ее высший менеджмент любит «пускать пыль в глаза» совету директоров, скрывая серьезность проблем. В дивизиональной корпорации это сделать далеко не так просто. Но и дивизиональная форма не понаслышке «знакома» с сокрытием негативных данных: подробная информация остается достоянием руководителей подразделений, а не штаб-квартиры, менеджеры которой уделяют своим «подопечным» лишь часть своего времени.

Чистая дивизионализация устраняет некоторые недостатки рынка ценных бумаг, но для нее характерны собственные трудности; она готовит генеральных менеджеров, но предоставляет им меньшую автономию, чем независимые фирмы; она распределяет риски, но и «размывает» их последствия; она защищает уязвимые операции в периоды экономических кризисов, но в том числе и те, которые, как позднее выясняется, не стоили ее усилий; ее система контроля способствует постоянному улучшению финансовых показателей, но препятствует подлинно предпринимательским инновациям; ее штаб-

квартира лучше контролирует исполнение заданий, чем это делает совет директоров корпорации, которой владеет большое число акционеров, но ее диверсификация также является причиной - «распыления» акций и плохой информированности совета директоров; наконец, штаб-квартира ненамного лучше совета директоров решает фундаментальные проблемы бизнеса (по сути, оба они способны только сменить высший менеджмент). В целом чистая дивизиональная форма (то есть конгломератная) имеет некоторые преимущества перед слабой системой отдельных советов директоров и неэффективным рынком капитала; но большинство ее преимуществ, возможно, исчезли бы при устранении проблем рынка капитала и советов директоров. Есть основание утверждать, что с социальной точки зрения обществу гораздо более выгодно попытаться исправить фундаментальные недостатки экономической системы, чем поощрять стремление частных административных формирований к обходным маневрам.

Социальная эффективность системы контроля за исполнением.

Контроль над исполнением — один из важнейших параметров дизайна дивизиональной формы и основной источник ее экономической эффективности. Однако применение этой системы является причиной возникновения серьезных проблем.

Дивизиональная форма предполагает, что штаб-квартира организации контролирует деятельность подразделений, опираясь на количественные критерии результатов, прежде всего на такие финансовые показатели, как прибыль, увеличение объемов продаж, норма возврата инвестиций и т. п. Проблема заключается в том, что эти показатели нередко превращаются в навязчивую идею менеджмента, вытесняя цели, не измеримые количественно, — качество продукции, чувство удовлетворения от труда, уровень обслуживания потребителей, отношение к защите природной среды.

Быть может, умей мы разделять социальные и экономические последствия принимаемых в бизнесе решений, число проблем уменьшилось бы. Правительство контролировало бы первые, а корпорации — вторые. Но оба этих фактора неразрывно переплетены: **каждое стратегическое решение любой крупной корпорации влечет за собой и экономические, и социальные последствия.** В результате система контроля побуждает дивизиональную форму принимать решения, которые в лучшем случае не имеют социального значения, а в худшем являются социально безответственными. Менеджер подразделения, вынужденный заботиться в первую очередь об экономических последствиях принимаемых решений, попросту игнорирует их социальные аспекты. Следует помнить, что **конкретные** решения дивизиональной корпорации (имеющие социальное значение) контролируются менеджерами подразделений, а не штаб-квартиры.

Выгоды от социальной чуткости, такие как «радужный образ в глазах общества... удовлетворение менеджеров от труда... привлекательность фирмы для выпускников вузов как будущего места работы» .. трудноизмеримы. «С точки зрения бухгалтера у этих выгод очень неудачные характеристики, так как они являются неосозаемыми, неопределенными, их невозможно внести в финансовые отчеты подразделений»

Другими словами, их нельзя включить в систему контроля над исполнением. В итоге:

...Система финансовой отчетности реально препятствует проявлениям социальной чуткости организации. Концентрируя внимание на экономических показателях, даже не жертвуя при этом долгосрочными выгодами, система направляет энергию и ресурсы на достижение результатов, измеряемых с помощью финансовых критериев. И это, так сказать, их единственная забота

Менеджеры штаб-квартиры налаживают связи с общественностью, несут ответственность за надежность. Корпорации и постоянно испытывают соблазн вмешаться в реакцию подразделений на социальные проблемы. Но характерное для дивизиональной формы разделение труда не позволяет им поддаться искушению; автономия подразделений не допускает вмешательства штаб-квартиры в принятие конкретных решений. Но дивизиональная форма склоняется в другую сторону, к ужесточению контроля. Менеджер

который должен отправлять отчет в штаб-квартиру 10-го числа каждого месяца, вряд ли придает особое значение результатам, которые в него не включаются. Его внимание поглощено исключительно финансовыми показателями.

Когда гайки системы контроля затягиваются слишком туго, стремление менеджера соответствовать полученным из центра стандартам не оставляет ему иного выбора, кроме как безответственные действия.

«Процесс планирования диверсифицированной (и дивизиональной) фирмы может быть весьма эффективным», по крайней мере экономически, но и способен превратить фирму в «социально безответственную»

Проблемы концентрации власти.

Ранее мы упоминали о взаимосвязи между размером организации и дивизиональной формой: не только крупные организации тяготеют к исследуемой нами форме, но и дивизионализация стимулирует рост числа небольших организаций и дальнейшее развитие крупных компаний. В списке «Fortune 500» было бы гораздо меньше фирм с миллиардными оборотами, если бы они не приняли дивизиональную форму.

С социальной точки зрения правомерен вопрос о цене гигантизма в бизнесе. Очевидно, что гигантский бизнес сопряжен с потенциальными экономическими издержками, в частности несет угрозу конкурентному рынку.

Гигантские корпорации используют для разрушения условий конкуренции свою рыночную власть, подкрепляя свои действия системами планирования и маркетинговыми методами.

Трудно отрицать, что размер влияет на конкуренцию (например, крупная фирма может провести более массированную рекламную кампанию и тем самым воспрепятствовать появлению новых соперников). В случае с конгломератной диверсификацией возникает еще и опасность так называемого «взаимного обмена» (любезностями). «Я куплю у тебя, если ты купишь у меня», — договариваются между собой две корпорации.

Но, возможно, самые серьезные издержки бизнес-гигантизма — социальные. Во-первых, крупная организация подразумевает бюрократизм. Согласно гипотезе 5, чем больше организация, тем формальнее ее поведение. А что касается дивизиональной формы, то система контроля над исполнением заставляет подразделения быть более бюрократическими, чем если бы они были независимыми корпорациями. Наличие же штаб-квартиры как органа внешнего контроля способствует их централизации. Таким образом, дивизиональная форма становится силой формализации и централизации (то есть силой механистической бюрократии) в обществе уже и так обремененном подобными структурами.

Кроме того, в дивизиональной форме есть силы, которые побуждают ее к централизации власти не только на дивизиональном уровне, но и на уровне штаб-квартиры. В гигантской корпорации это выражается в концентрации огромной власти в руках нескольких человек. Одной из сил, способствующих централизации штаб-квартиры, выступает, как было отмечено выше, иллюзия о том, что УИС и другие методы обеспечивают центр необходимой для выработки эффективных бизнес-стратегий информацией. (Не будь этой иллюзии, угроза централизации была бы еще более серьезной.) Другой фактор централизации — сам факт существования подразделений как единой организации и под одним именем.

Ни одно подразделение не может стать банкротом, но и не будет в одиночку нести бремя плохой репутации, если таковую заработает. Под общим именем корпорации оно делит свои ошибки с «братскими» дивизионами. Не важно, насколько слабо скреплена система; она в целом ответственна за промахи любой из своих частей. Поэтому штаб-квартира и испытывает соблазн вмешательства в конкретные решения подразделений (например, анализ долгосрочных контрактов, которые способны истощить корпоративные ресурсы, или присмотр за поведением организационных единиц, дабы предотвратить их «неблаговидные» шаги). Фактически система контроля, способствуя социальной «глухоте» или безответственности, создает дивизиональной форме дурную славу, а это приводит к еще

большей централизации власти в руках желающей защититься штаб-квартиры. В известном смысле гигантская корпорация выбирает между социальной безответственностью и централизацией власти.

Еще об одной силе централизации сказано в известном изречении лорда Эктона. «Власть развращает; абсолютная власть развращает абсолютно». Менеджеры штаб-квартиры потенциально обладают огромной властью, ведь на нижестоящих уровнях — строгая цепочка полномочий, а на вышестоящем — «распыленные» акционеры. Возникает тяга к централизации ради самой централизации. Рыночные силы, бесспорно, смягчают эти тенденции, препятствуя развитию сверхцентрализованных структур, чем больше корпорация, тем менее она подвластна силам рынка.

Дивизионализация способствует концентрации власти на уровне подразделений и штаб-квартиры. Парадоксально, что **концентрация власти внутри корпорации также стимулирует процессы конгломерации, дивизионализации и концентрации в определенных сферах вне организации. Объединяются профсоюзы, правительства создают дополнительные органы для противодействия мощи корпораций — органы, равные по силе корпорациям.** Правительство, по существу, вынуждено откровенно вмешиваться в дела корпораций по все тем же _причинам: концентрация слишком большой власти в руках кучки людей, использование власти вне контроля акционеров, общества и даже рынка, тенденции к социальной черствости или безответственному социальному поведению. Граждане, которые ставят под сомнение законность мощи гигантских корпораций, естественно, призывают государство вмешаться.

Верх иронии состоит в том, что сама аргументация в пользу дивизиональной формы подразумевает вмешательство государства.

Административное устройство имеет право на существование в силу низкой эффективности рынков капитала. Зачем правительству брать на себя труд вмешиваться в дела неэффективно работающих рынков? А если административные механизмы работают так хорошо, то почему правительство их не использует?

Общество все настойчивее требует установления контроля над корпоративным поведением. Но поскольку афоризм лорда Эктона сохраняет актуальность, государственные администраторы не должны поддаваться иллюзии относительно способностей УИС обеспечить им необходимую для контроля над корпорациями информацию (путем национализации или государственного планирования?).

Конечно, в силу самой природы контрольной системы, на которую оно бы полагалось, правительство, вслед за корпорациями отдало бы приоритет экономическим целям над социальными. Это означает, что государственный контроль, несмотря на возможную легитимизацию деятельности корпораций, не решил бы фундаментальных социальных проблем, вызванных дивизионализацией, и фактически усилил бы концентрацию власти.

В целом **эффективность чистой дивизиональной формы сохраняется только в рамках частного сектора.** И это несмотря на многочисленные попытки использовать ее в школьной системе, университетах, больницах, государственных корпорациях, то есть в гигантских дивизиональных монолитах общественного сектора.

Во-первых, правительства, а иногда и другие институты, не могут избавиться от подчиненных структур или по крайней мере делают это очень редко. В них отсутствует механизм организационного обновления. Еще одна проблема государства заключается в том, что правила приема на государственную службу идут вразрез с концепцией ответственности руководителя: «Если начальник должен быть полностью уверен в своих подчиненных, ему нужна определенная власть над ними. Он должен быть достаточно свободен в выборе сотрудников и методов поддержания дисциплины и иметь право менять их на должностных позициях и, если потребуется, увольнять. Однако система федеральной государственной службы не дает такой свободы»

Но самой серьезной остается проблема оценки: цели государства и большинства институтов — в основном социальные, — которые должны быть включены в систему контроля над исполнением, не поддаются измерению. А без количественных измерений чистая дивизиональная форма не работоспособна. Ничто не мешает правительству и

институтам создать рыночно ориентированные подразделения. Но в отсутствие адекватных критериев оценки деятельности они должны найти другие механизмы контроля над дивизионами (либо разработать искусственные критерии оценки, которые вряд ли смогут ухватить дух социальных целей, либо игнорировать их, сосредоточившись на экономических задачах). Один из таких механизмов — социализация (имеется в виду, что менеджеры должны верить в те социальные цели, для достижения которых они работают). Но этого недостаточно необходимы и другие средства контроля. Очевидно, что можно использовать прямой контроль и стандартизацию процессов труда — издавать приказы и устанавливать общие правила. Но то и другое вредит дивизиональной автономии. **Поэтому правительства — и профсоюзы, мультиверсистеты и другие комплексные институты, пытающиеся использовать дивизиональную форму для достижения неизмеряемых целей, — встают перед выбором: либо «забыть» о любых методах контроля, за исключением назначения на руководящие посты социально ответственных сотрудников, либо использовать механистическо-бюрократические механизмы контроля, либо ввести дивизиональный контроль путем установления искусственных стандартов результатов деятельности.**

Вывод: «Если вы что-то делаете — плохо, если вы бездействуете — нехорошо». Чистая (конгломератная) дивизиональная форма предстает как конфигурация, которая, образно говоря, преодолев длинный путь, оказалась на краю обрыва. Всего один шаг отделяет ее от дезинтеграции, от распада на отдельные организации при ударе о находящиеся внизу скалы. А позади — обратный путь к более стабильной интеграции, возможно, к гибриду с механистической бюрократией в качестве промежуточной формы. В небе парит орел, привлеченный неустойчивым положением организации. Он ждет удобного момента, чтобы утащить дивизиональную форму на другой, возможно, более опасный обрыв централизованного социального контроля. Край пропасти — очень неуютное место, по крайней мере не предназначенное для постоянного пребывания. Выбор невелик — либо вниз на скалы, либо на еще более высокую кручу, либо возвращение в назад, в тихую гавань.

Можно сделать вывод, что дивизиональная форма отличается наиболее узким из всех конфигураций диапазоном. У нее нет собственной внешней среды; в лучшем случае она сливается с механистической бюрократией в простом стабильном окружении и потому всегда чувствует себя «отступницей» в сторону этой интегрированной структурной формы. Чистая дивизиональная форма может оказаться внутренне неустойчивой, социально обоснованной тенденцией, но не лучшим структурным выбором. По сравнению с независимыми организациями ее экономические преимущества отражают принципиальные недостатки рынков ценных бумаг и акционерных систем контроля, которые сами нуждаются в корректировке И она создает фундаментальные социальные проблемы. Пожалуй, она оправдана только в своих промежуточных формах — для побочных или взаимосвязанных продуктов. Все-таки именно зависимости между видами ее деятельности «легитимизируют» организацию, являются обоснованием для ее «образования». Чистая дивизиональная форма с небольшим числом зависимостей является идеальным ее типом — идеалом, который так близок, но недостижим.

Адхократия.

Ни одна из рассмотренных ранее конфигураций не способна на сложную инновационную деятельность (которой занимаются аэрокосмическое агентство, авангардистская кинокомпания, предприятие по производству опытных образцов технически сложного оборудования или нефтехимическая компания). Организация с простой структурой, бесспорно, способна внедрять новшества, но относительно несложные. Устройство же механистической и профессиональной бюрократий ориентировано на выполнение задач, а не решение проблем, на совершенствование стандартных программ, а не на разработку новых.

И хотя в сравнении с механистической дивизиональная организация обладает повышенной стратегической гибкостью, она не является подлинно инноваторской. Концентрация на управлении посредством стандартизации выпуска отнюдь не поощряет инновационную деятельность.

Сложные инновации требуют совершенно особой **конфигурации, способной объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие ad hoc (специальные) проектные команды.**

Можно сказать, что эти организации являются **адхократиями** нашего общества

Адхократия — самая сложная из пяти структур, хотя порядка в ней немного. Кроме того, она появилась совсем недавно и о ней известно меньше, чем о других.

Базовая структура.

Параметры дизайна.

Адхократия — пятая из конфигураций: высокоорганичная структура с незначительной формализацией поведения; узкая горизонтальная специализация, основанная на соответствующей подготовке сотрудников; тенденция к объединению специалистов в функциональные единицы при одновременном их участии в небольших проектных командах; использование инструментов взаимодействий в целях взаимного согласования, основного механизма координации внутри команд и между ними; избирательная децентрализация внутри команд, располагающихся на разных участках организации и включающих, в разной пропорции, линейных менеджеров, специалистов вспомогательного персонала и операционного ядра.

Инновационная деятельность означает отход от укоренившихся схем, а значит, в деле координации инноваторская организация не может полагаться ни на одну из форм стандартизации. Иными словами, она должна избегать всевозможных ловушек бюрократических структур, и прежде всего «капканов» жесткого разделения труда, дифференцирования организационных единиц, чрезмерной формализации поведения и акцентирования систем планирования и контроля. Но главное — она должна оставаться гибкой. Адхократии «сегодня часто — и иногда опрометчиво — изменяют свою внутреннюю форму, сбивая с толку... Огромные структуры демонтируются, затем собираются в новые формы и вновь демонтируются. Отделы и подразделения возникают неожиданно только затем, чтобы исчезнуть в следующей и следующей реорганизациях» Например, структура Центра пилотируемых полетов NASA (самая известная американская адхократия 1960-х гг.) за первые восемь лет его существования изменялась 17 раз.

Из всех конфигураций именно адхократия демонстрирует наименьшее - «почтение» к классическим принципам менеджмента, и прежде всего к единоначалию. Не имеет особого значения и система регламентирования. Информационные процессы и процессы принятия решений протекают неформально и гибко, что и требуется для эффективного создания инноваций. Кроме того, это предполагает прерывание в случае необходимости цепочки властных полномочий.

Гибкое органическое строение характерно и для обладающих инновационными способностями простых структур. Но их сдерживает отвечающая возможностям единственного руководителя простая внешняя среда. А сложная инновационная деятельность имеет место в сложном окружении. Поэтому необходима гибкая структура иного типа, позволяющая эффективно сочетать разнообразные знания и навыки сотрудников. **Адхократия должна привлекать и наделять полномочиями экспертов — людей, которые приобрели знания и умения благодаря специальному образованию и подготовке.** Но в отличие от профессиональной бюрократии для достижения координации адхократия не может опираться на стандартизированные навыки своих специалистов, поскольку стандартизация не способствует инновациям. Скорее, она должна использовать имеющиеся знания и опыт в качестве базы для создания новых знаний и умений.

Кроме того, генерирование новых знаний и опыта требует комбинирования уже

существующих. Поэтому, не ставя свое поведение в зависимость от профессий экспертов и дифференцирования функциональных единиц, адхократия должна ломать призрачные границы специализации и дифференцирования.

Если каждый специалист профессиональной бюрократии может работать в одиночку, то специалисты адхократии должны объединять свои усилия. Традиционные организации думают, что им знакомы все проблемы и методы. Поэтому они могут поручать экспертную оценку отдельному специалисту или функциональной группе. **В адхократии, напротив, разные специалисты должны объединяться в многопрофильные команды, каждая из которых формируется для реализации конкретного инновационного проекта.**

Как организации удастся, «отрываясь от отдельного профессионала, в то же время не позволить ему утратить связи с его специализацией?»

Решение очевидно: адхократия использует **матричную** структуру и одновременно функциональные и **рыночные** принципы группирования. В служебных целях организации (для отбора и найма на работу, профессиональных коммуникаций и т. п.) специалисты группируются в функциональные единицы и одновременно распределяются на проектные команды для выполнения своих непосредственных обязанностей (инноваторское решение проблем).

Как это отражается на координации деятельности внутри команд и взаимодействиях между ними? Стандартизация в качестве координирующего механизма в данном случае неэффективна, поскольку предполагается инновационный характер деятельности. Высокая сложность труда исключает и прямой контроль: координация должна осуществляться компетентными сотрудниками, то есть самими занятыми над осуществлением проектов специалистами. Остается взаимное согласование — важнейший механизм координации в адхократии. И, естественно, упор на взаимном **согласовании требует выдвижения** на первый план **соответствующего параметра** дизайна — а именно, набора **инструментов взаимодействий**. Адхократии необходимы сотрудники, отвечающие за связи и взаимодействия, менеджеры-интеграторы. Они координируют деятельность внутри и между функциональными единицами и проектными командами. Команды представляют собой специальные группы для решения конкретных задач.

Матричная структура способствует группированию специалистов одновременно по функциональному и рыночному принципам. Матричная структура *«повторно использует»* старые организации, а не создает новые для новых целей и проблем. Она под давлением конфликтов целей, ценностей и приоритетов вынуждает организации изменяться, что приводит к нестабильности в самих их структурах.

Поэтому в адхократии множество менеджеров: функциональных, ответственных за интеграцию, руководителей проектов. Последних особенно много, поскольку проектные команды должны быть малочисленными (что позволяет регулировать взаимодействие их членов) и каждой из них необходимо руководить. Следовательно, так называемая «норма управляемости» в адхократии обычно невелика. Но это никак не связано с контролем над организационными единицами, а лишь отражает их шальные размеры. Менеджеры адхократии не «руководят» в привычном смысле. Они не столько отдают распоряжения подчиненным, сколько налаживают взаимодействия, осуществляют горизонтальную координацию деятельности команд и подразделений. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектом вместе с другими членами команд.

Опираясь на высококвалифицированных экспертов, адхократия — вслед за профессиональной бюрократией — децентрализована, но специфическим образом. В адхократии специалисты распределены по всей структуре: их особенно много среди вспомогательного персонала и менеджмента, но немало и в операционном ядре. Поэтому для нее характерна не концентрация власти в операционном ядре, а «избирательность», когда власть распределяется по разным участкам и уровням. **Децентрализация в условиях адхократии соответствует определению селективной, как горизонтальной так и вертикальной, децентрализации. Право принимать решения распределено между**

менеджерами и не-менеджерами всех уровней иерархии в соответствии с требованиями решения конкретной задачи. В адхократии никто не монополизирует власть на инновации.

Операционная адхократия.

Операционная адхократия осуществляет инновационную деятельность и решает задачи непосредственно по поручению своих клиентов. Ее многопрофильные экспертные команды часто работают по контрактам (например, консультационные фирмы общего профиля, рекламные агентства или предприятия по производству опытных инженерных образцов). Однако иногда контракт как таковой отсутствует (как в работе кинокомпании или театра).

Фактически каждой операционной адхократии соответствует профессиональная бюрократия, которая осуществляет аналогичную, но относительно более узко ориентированную деятельность. Рассматривая проблему клиента, операционная адхократия стремится найти новое творческое решение, в то время как профессиональная бюрократия квалифицирует проблему как одну из стандартных ситуаций, к которой может быть применена некая типовая программа. Для первой характерно дивергентное, ориентированное на инновации мышление, для второй — конвергентное, ограничивающееся усовершенствованиями. Например, одна консультационная фирма подходит к каждому контракту творчески, другая рассматривает их как заказы на разделение структуры организации клиента или усиление ее системы планирования. Если репертуар одного театра состоит из новых авангардистских пьес, то другая труппа год за годом совершенствует исполнение трагедий У. Шекспира. То есть одна организация готова рассматривать бесконечное число ситуаций и решений, а другая ограничивается десятком. Миссия у них одна и та же, но выпуск и производственные структуры отличаются радикально. В обоих случаях децентрализованная власть принадлежит квалифицированным специалистам. Но поскольку операционная адхократия стремится создавать нечто новое, ее специалисты должны взаимодействовать неформально, посредством взаимных согласований в органически структурированных проектных командах. В предоставляющей же стандартные услуги профессиональной бюрократии, в которой каждый специалист способен функционировать самостоятельно, их деятельность автоматически координируется с работой коллег благодаря стандартизации знаний и навыков.

Характерной особенностью операционной адхократии является переплетение административной и операционной деятельности. В проектной *ad hoc* деятельности очень трудно отделить планирование и разработки от исполнения. То и другое требует специальных, накапливаемых от проекта к проекту навыков. Поэтому иногда операционная адхократия даже не задумывается о разграничении срединной линии и ее операционного ядра. Менеджеры среднего звена управления и те работники, которые в других организациях относятся к вспомогательному персоналу (а в операционной адхократии это важная группа высококвалифицированных специалистов), могут работать над проектами совместно с операторами.

Административная адхократия.

В адхократии второго типа также действуют проектные команды, но перед ними стоит иная цель. Если операционная адхократия реализует проекты с целью обслуживания клиентов, то административная адхократия реализует проекты в собственных целях. В отличие от операционной в административной адхократии четко разделяются административный компонент и операционное ядро, которое как бы изолировано от остальной организации, так что оставшийся административный компонент может быть структурирован как адхократия.

Эта изоляция может принимать различные формы. Во-первых, когда у организации есть особая необходимость в инновационной деятельности (вследствие обострения

конкуренции или в связи с динамическим развитием технологии), но при этом ее операционное ядро должно оставаться механистически-бюрократическим, последнее может существовать как независимая организация.

Социальное напряжение в основании механистической бюрократии выходит за пределы операционного ядра, проникая в администрацию. Всю организацию пронизывают конфликты и тотальный контроль, что препятствует инновационной деятельности. Отсекая операционное ядро — отдаляя его от администрации, подчиняющейся стратегическому} апексу, — главный административный компонент организации может быть структурирован органически.

Организацию с изолированным бюрократическим операционным ядром не следует путать с организацией, формирующей венчурные команды, отдельные органические инновационные участки. В последнем случае инновационная единица отделена от остальной центральной администрации, которая остается бюрократической.

Во-вторых, организация, работая по контрактам с другим компаниями, может полностью отказаться от операционного ядра. Это дает ей свободу и позволяет сконцентрироваться на исследовательской деятельности. Так, во время работы над проектом «Аполлон» NASA занималась в основном исследованиями, а договоры на производство заключались с независимыми фирмами.

Третья форма изоляции — автоматизация операционного ядра. Самостоятельное функционирование операционного ядра почти устраняет проблемы прямого и иного контроля со стороны административного компонента. Последнему нет надобности уделять внимание повседневным производственным проблемам, поэтому он может структурироваться как адхократия, ориентируясь на изменения и инновации, на проекты по освоению новых технологий.

Высокая автоматизация производственных процессов по крайней мере отчасти приближает нефтяные компании к административной адхократии.

Административный компонент адхократии.

Из всего вышесказанного следует важный вывод о том, что в адхократиях обоих типов отношения между операционным штатом и административным компонентом весьма отличаются от аналогичных взаимосвязей в других конфигурациях. В административной адхократии операционное ядро изолировано и играет относительно незначительную роль; в операционной же адхократии оно образует единое целое с администрацией. В обоих случаях необходимость в традиционном прямом контроле невелика. **Скорее, менеджеры являются функциональными членами проектных команд, отвечающими за координацию действий** между группами. Менеджеры по отношению к другим сотрудникам выступают скорее как коллеги, нежели как контролеры; их влияние проистекает из компетентности и умения взаимодействовать с людьми, а не приобретается вместе со вступлением в должность. И, поскольку значение прямого контроля и формальных полномочий снижается, **различия между линейными и нелинейными функциями стираются.** Более нет смысла отличать тех, кто обладает формальной властью и отдает распоряжения, от тех, кто имеет лишь неофициальное право высказывать свое мнение. В адхократии право принимать решение может принадлежать любому компетентному сотруднику независимо от занимаемой им должности.

Ключевую роль в адхократии играет вспомогательный персонал. По сути, это основная часть административной адхократии, поскольку здесь сосредоточено большинство специалистов, от которых и зависит данная конфигурация. Операционная адхократия также основывается на экспертных знаниях, но поскольку она не отсекает операторов, специалисты работают и в операционном ядре, и среди вспомогательного персонала. Но в обоих случаях, как уже говорилось, вспомогательный персонал не столь резко отличается от других частей организации, не является второстепенным, не должен испрашивать разрешения на высказывание своего мнения, как в бюрократических конфигурациях. Наоборот, вместе с линейными менеджерами (и операторами в операционной адхократии) вспомогательный

персонал составляет фонд талантливых специалистов, из которого формируются проектные команды. (Разумеется, бывают исключения. Некоторые вспомогательные единицы должны всегда оставаться бюрократическими и обособленными. Даже NASA необходима своя столовая.)

Роль технотрактуры снижается, поскольку значение разрабатываемых ею стандартов, способствующих координации, невелико. Административная адхократия, безусловно, привлекает аналитиков к решению проблем адаптации к внешней среде — например, в форме маркетинговых исследований и экономического прогнозирования.

Они занимаются планированием, хотя и весьма общим. Но аналитики не разрабатывают систем контроля над другими людьми, а выполняют свои функции параллельно с линейными менеджерами и вспомогательным персоналом в проектных командах.

Административный компонент адхократии предстает в виде органической совокупности менеджеров и специалистов вспомогательного персонала (в операционных адхократиях — вместе с операторами). Взаимосвязи между ними постоянно видоизменяются, и все вместе они работают над *ad hoc* (специальными) проектами. На рис. логотип представлен в виде адхократии: различные части организации сливаются, образуя аморфную массу. В операционной адхократии в нее входят менеджеры срединной линии, вспомогательный персонал, технотрактура и операционное ядро.

Административная адхократия включает все перечисленные части, кроме изолированного операционного ядра (на рисунке оно отделено пунктиром). Стратегическая вершина фигуры также частично сливается с центральной частью.

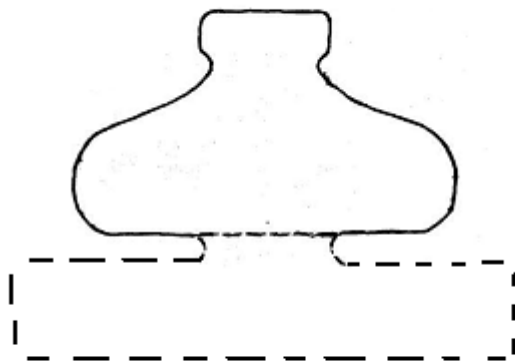


Рис. Адхократия

Формирование стратегии в адхократии.

В профессиональной бюрократии процесс формирования стратегии регулируется, во-первых, внешними по отношению к структуре профессиональными объединениями, во-вторых, самими профессионалами операционного ядра и только в последнюю очередь — администраторами. В итоге процесс направляется снизу вверх и извне внутрь. Во всех остальных рассмотренных нами конфигурациях процесс направлен явно сверху вниз и контролируется стратегическим апексом (а в дивизиональной форме еще и стратегическими верхами подразделений). В отличие от них **контроль над процессом формирования стратегии в адхократии не имеет четкой локализации и не регулируется ни**

стратегическим апексом, ни любыми другими частями организации.

Кроме того, этот процесс может быть представлен как *формирование* стратегии, и поскольку в данной конфигурации стратегия не формулируется сознательно работниками, а создается как бы подспудно, из отдельных решений. Формулирование — дихотомия реализации в создании стратегии, оплот механистической бюрократии — в адхократии теряет смысл. Именно в процессе принятия отдельных связанных с проектами решений, обычно понимаемом как реализация, разворачиваются стратегии (то есть формируются в адхократии). Вот почему, если главная цель организации состоит в инновационной деятельности, точно предсказать ее результаты невозможно. Отсюда организация не может заранее точно определить стратегию, логику принимаемых решений (то есть прежде, чем решения будут приняты). Понимание появляется в лучшем случае *post factum*, становится результатом отдельных решений: , дели продолжают возникать по мере выполнения задачи...

Вот почему адхократия не может полагаться на планирование действий. Любой процесс, отделяющий идею от действия — планирование от выполнения, формализацию от внедрения, — препятствует гибкой творческой реакции организации на ее динамическое окружение.

В простой структуре те же динамические условия обуславливают аналогичные следствия, а именно здесь нельзя полагаться на планирование и отделить формулирование стратегии от процесса ее исполнения. Но поскольку инновационная деятельность отличается меньшей сложностью», в простой структуре контроль над тем и другим концентрируется на стратегическом апексе. Руководитель мысленно формулирует общее видение курса развития — примерную стратегию — и затем осуществляет ее, постоянно корректируя планы в зависимости от результатов действий. Он не разглашает стратегию, потому что, став известной другим, она лишится гибкости и руководитель не сможет менять ее по своему усмотрению.

Формирование стратегии в операционной адхократии, структуре, никогда не уверенной в своем следующем шаге. Все зависит от неожиданно появляющегося проекта, который, в свою очередь, частично зависит от качества выполнения текущих планов. Поэтому стратегия никогда не стабилизируется, но постоянно изменяется. Иными словами, когда стратегия стабилизируется, структура перестает быть адхократической. Если стратегия неизменна, значит, организация определила рынки и методы обслуживания рынков — то есть на какие ситуации она будет реагировать и какие стандарты будет применять. В итоге она реструктуризируется в бюрократию — механистическую, если организация концентрируется на единственной простой программе, или профессиональную, если она использует несколько сложных программ. Если же стратегия разворачивается постоянно в соответствии с осуществляемыми проектами, то формирование стратегии регулируется тем, кто решает, какой проект и как следует реализовать. В операционной адхократии это могут быть линейные менеджеры, вспомогательные специалисты и операторы — то есть практически любой работник организации.

Стратегия операционной адхократии развивается непрерывно по мере принятия сотен сложных решений, когда каждый проект оставляет свой «след» на принимаемых планах. В работу над проектами вовлечено такое множество людей на многих уровнях организации — одни решают судьбу проектов, другие их реализуют, — что указать на какой-либо один участок организации и сказать, что именно здесь формулируется стратегия, невозможно. Каждый участник этого процесса — высшие руководители и менеджеры срединной линии, вспомогательные специалисты и операторы, все, кто работают в рабочих группах и постоянных комитетах, — влияет на формирование окончательной стратегии. Вот почему ранее мы говорили, что операционная адхократия децентрализована избирательно как по горизонтали, так и по вертикали. Право принимать решения широко распределено, причем очень сложным образом, между менеджерами и не-менеджерами всех уровней иерархии.

То же можно сказать об административной адхократии, хотя здесь процесс создания стратегии протекает несколько четче. Дело в том, что в данном случае внимание организации

сконцентрировано на меньшем количестве проектов, в которые вовлечено большее число людей.

Более крупные, более интегрированные проекты и более сфокусированная сфера операций означают, что усилия различных специалистов следует структурировать более тщательно, чем в операционной адхократии. Как следствие, **административная адхократия структурируется как система рабочих созвездий, каждое из которых располагается на определенном уровне иерархии соответственно типам функциональных решений, которые она должна принять.**

Необходимость структурировать действия специалистов в административной адхократии предполагает и потребность в планировании действий. Однако трудность такого планирования в том, что известна лишь цель организации, а средства ее достижения — нет. Их приходится вырабатывать по ходу, путем проб и ошибок. Поэтому возможно только общее планирование действий, определение широких, гибких ориентиров, которые позволяют рабочим созвездиям принимать конкретные решения.

Стратегии создаются только в процессе принятия конкретных решений — решений относительно того, какие проекты будут приняты к исполнению и каким образом их следует реализовать. Даже в случае с NASA эта организация полагалась, по-видимому, преимущественно на планирование, которое «оказывается динамическим, итерационным процессом. Это с неизбежностью приводит к рассеиванию властных полномочий, поскольку маленькая экспертная группа опытных «плановиков» не может определять стратегию».

Роли стратегического апекса.

Старшие менеджеры стратегической вершины адхократии могут уделять меньше внимания четкой проработке стратегий. Их основная задача - выбор стратегических альтернатив и урегулирование проблем, связанных с деятельностью этих изменчивых структур. Адхократия сочетает органические рабочие механизмы с властью, основанной на компетентности (а не бюрократические механизмы с властью формальных полномочий), неизбежно порождающие агрессивность и конфликты. Но задачи менеджеров всех уровней состоят не столько в сдерживании агрессивности (как в механистической бюрократии) — что в любом случае было бы невозможно, — сколько в том, чтобы направлять их в продуктивное русло. То есть высшее руководство адхократии (а равно и ее менеджеры срединной линии) должно регулировать человеческие взаимоотношения, уметь использовать силу убеждения, договариваться, вступать в союзнические отношения, устанавливать контакты с целью объединения разрозненных специалистов в слаженно функционирующие многопрофильные команды.

Высшие руководители должны также уделять большое внимание мониторингу проектов. Понятно, что инновационную деятельность контролировать непросто, но для обеспечения полного и однозначного результата можно воспользоваться управленческой информационной системой. Благодаря личному контролю над реализацией проектов руководители убеждаются, что реализация планов происходит согласно графикам и в рамках выделенных бюджетов (вернее, что отставание и перерасход средств еще не «смертельны»). **Но, пожалуй, важнейшая роль высших руководителей в данной конфигурации (особенно в операционной адхократии) заключается в обеспечении связей с внешней средой.** В других конфигурациях внимание руководства обычно сосредоточено на четко определенных рынках, и потому им гарантирован более или менее постоянный рабочий поток. Иначе обстоит дело с операционной адхократией, которая «оживает» от проекта к проекту и никогда точно не знает, откуда ей ждать следующего. В профессиональной бюрократии клиентов в организацию часто приводят операторы. Для операционной адхократии, когда операторы работают в командах, это не типично. Вся ответственность лежит на высшем руководстве, внимание которого сконцентрировано на обеспечении устойчивого и сбалансированного поступления новых проектов, что предполагает налаживание контактов с потенциальными клиентами и ведение переговоров с ними по пово-

ду заключения контрактов.

Наиболее ярко это демонстрируют применяющие инновационные подходы и обладающие адхократической по природе структурой консультационные фирмы. Руководитель одной такой фирмы сказал, что «каждая консультационная фирма находится в трех месяцах от банкротства». Другими словами, три плохих месяца могут «съесть» все финансовые запасы, вплоть до фонда заработной платы. И если рядовой консультант становится партнером, — то есть добирается до стратегического апекса, — ему придется отложить в сторону калькулятор и «переквалифицироваться» в торговца и переговорщика (возложение функции продавца на стратегическую вершину — отличительная особенность многих операционных адхократий).

Проектная работа рождает аналогичные проблемы и в административной адхократии. В одном из исследований менеджеры трех аэрокосмических компаний отвечали на вопрос «Каковы гуманитарные проблемы управления проектами?». Среди самых распространенных были два близких ответа.

Непостоянный характер организации часто вынуждает «чем-нибудь занять» освободившихся сотрудников на период, пока для них не найдется работа по специальности. Иногда им приходится задерживаться на «временной» работе так долго, что они утрачивают инициативность. Членам организации, уволенным в связи с реализацией или отказом от проекта, прежде чем они получают приглашение на работу с не менее высоким уровнем ответственности, приходится слишком долго ждать.

То есть высший менеджмент должен уделять внимание контактам и переговорам потому, что это помогает обеспечивать непрерывность проектного потока.

«Главные руководители посвящают большую часть времени внешним связям с различными органами исполнительной власти, с Конгрессом, с влиятельными общественными группами, представляющими частный бизнес, университеты, науку и различные международные интересы».

Условия функционирования адхократии.

Условия внешней среды.

Условия среды имеют огромное значение для данной конфигурации. В частности, **адхократия существует в условиях одновременно сложных и динамических**. Согласно гипотезам 9 и 10, динамическая среда требует органической структуры, сложная среда — децентрализованной. Адхократия является единственной конфигурацией, соответствующей обоим требованиям. Будучи непрогнозируемой, инновационная деятельность связана с динамическим окружением, тот факт, что новшество должно быть сложным, означает, что его трудно понять, — иначе говоря, оно связано со сложной внешней средой.

Рекламные агентства и консультационные фирмы, структурирующие себя как профессиональные бюрократии, стремятся к стабильным условиям; организации, предпочитающие адхократическую форму, — к динамическим, когда потребности клиентов отличается сложностью и непредсказуемостью.

Исследовательские организации — лаборатории, корпорации, работающие в сфере высоких технологий, — также тяготеют к адхократической конфигурации, поскольку их деятельность отличается высокой сложностью, не поддается прогнозированию и часто стимулируется конкуренцией. Даже больницы и университеты, описанные в гл. 10 как представители профессиональной бюрократии (в силу стандартности клинической и преподавательской деятельности), в случаях, когда в них ведутся подлинно инновационные исследования, склоняются к адхократии. Ориентация на конвергентное, дедуктивное мышление в их довольно однообразной деятельности не способствует настоящему инноваторству. Поэтому, хотя в ситуациях, когда необходимо применение стандартных знаний и навыков, профессионалы часто работают самостоятельно, для генерирования *новых* знаний и навыков они должны объединяться в органические многопрофильные команды.

Неравноправие сил внешней среды.

Согласно гипотезе 3 **неравенство во внешней среде организации побуждает ее к избирательной децентрализации на дифференцируемые рабочие группы — другими словами, структурироваться как административная адхократия.** Организация должна создавать разные рабочие созвездия для работы с различными аспектами внешней среды и затем объединять результаты их труда.

По-видимому, именно так действуют некоторые мульти-национальные фирмы. Годами они использовали в основном дивизиональную форму, группируя свои основные подразделения по регионам или товарному ассортименту. Но недавние изменения во внешней среде почти уравнивали факторы, влияющие на выбор этих двух принципов группирования, тем самым очень затруднив его. Выбор в пользу регионального разделения отрицает взаимозависимость различных региональных маркетинговых стратегий товаров, результатом чего является, например, дублирование производственных мощностей в каждом регионе. С другой стороны, выбор в пользу ассортиментного дифференцирования игнорирует взаимозависимость между товарными линиями, требуя, например, создания множества разных маркетинговых единиц в одном регионе. Фирмы, придерживавшиеся дивизиональной формы, выбирали между двумя взаимозависимостями. В противном случае они обрекали себя на вечные шизофренические метания между принципами группирования.

Однако с появлением матричной структуры эти фирмы смогли логически разрешить возникшую дилемму. Им удалось установить региональное и товарное разделение на одном уровне иерархии, в перманентной матричной структуре — но конечно лишь постольку, поскольку они были готовы к частичному отказу от принципа единоначалия. Продукт-менеджер в данном регионе мог подчиняться и региональному менеджеру по всем товарам, и менеджеру по данному продукту во всех регионах. Могла возникнуть гибридная структура, так называемая *дивизиональная адхократия*, наделенная чертами обеих конфигураций. Ее рынки диверсифицированы, подобно всем организациям, использующим дивизиональную форму, но части ее внешней среды сложнее и динамичнее (фактически они являются неравноправными), чем у других. Это доказывает, что некоторые мультинациональные фирмы движутся в этом направлении, но говорить о существовании общей тенденции пока нет оснований. Тем не менее **мультинациональные фирмы, осознающие взаимозависимость разных товарных линий, сталкиваясь с возрастающей сложностью и динамизмом внешней среды, будут склоняться к гибридной форме дивизиональной адхократии.** По крайней мере, для них адхократия становится естественной четвертой стадией структурного развития, после простой структуры, механистической бюрократии и дивизиональной формы.

Частые товарные изменения.

Некоторые организации тяготеют к адхократии в силу динамизма условий, являющихся следствием очень частых товарных изменений. Самый показательный пример — **производитель единичной продукции**, производственная фирма, работающая только по индивидуальным заказам, например конструкторские бюро по изготовлению опытных образцов. Поскольку каждый заказ представляет собой новый проект, организация структурируется как операционная адхократия.. Аналогичная структура характерна и для небольших высокотехнологичных фирм Бостона. Они выполняют преимущественно прямые заказы на разработку (иногда реализацию) сложных проектов правительства или крупных клиентов из оборонной и аэрокосмической отраслей, атомной энергетики. Эти фирмы оперируют в динамичной внешней среде, а их выпуск полностью зависит от квалификации и опыта работающих в многопрофильных проектных командах специалистов. Но в то же время они невелики по размерам и находятся в собственности Предпринимателей. (Собственники могут контролировать деятельность профессионалов, конечно, только потому, что сами являются высококвалифицированными специалистами.)

Так возникает **предпринимательская** адхократия — промежуточная структура между операционной адхократией и простой структурой.

Еще один вариант выпуска единичной продукции — издание газеты или журнала.

Внешняя среда газет и журналов, особенно ежедневных, отличается высокой динамикой и относительно высокой сложностью.

Усилиями всех репортеров, фотографов, редакторов и остальных сотрудников должен создаваться единый продукт. Такое производство предполагает адхократическую структуру. Но с точки зрения функций печати и распространения для периодических изданий характерна повторяемость (тираж одного номера — тысячи, а иногда миллионы экземпляров). И в этом смысле их внешняя среда отличается стабильностью — функции печати и распространения остаются неизменными независимо от содержания номера. И для их осуществления требуется механистическая бюрократия. Потребности в двух разных структурах примиряются благодаря разграничению. Разные функции осуществляются раздельно, а областью контакта служит стандартный выпуск. Адхократическая редакция выполняет свою работу и затем переводит ее в стандартный формат, — оригинал-макет — который становится исходным образцом для бюрократического производственного процесса.

Отдельные производители потребительских товаров оперируют на рынках со столь интенсивной конкуренцией, что вынуждены постоянно изменять товарные предложения. И вновь динамические условия вкупе со сложностью склоняют структуру к адхократической форме. Яркий пример того, что мы называем **конкурентной адхократией**, — компании звуко-записи. Выпускаемые, ими продукты отличаются коротким жизненным циклом, а выбор материала для записи — очень быстрой, основанной на интуиции реакции.

Примерами конкурентных адхократий являются также косметические, фармацевтические фирмы и компании по производству пластмасс.

Вероятно, к такому типу конфигурации приводит только товарная конкуренция. Ценовую или маркетинговую конкуренцию легче понять и контролировать, поэтому с ней успешно справляется простая структура или механистическая бюрократия. С другой стороны, товарная конкуренция требует, более серьезных инноваций и более сложных решений, часто основанных на сложной исследовательской и научной деятельности. Поэтому предпочтительной конфигурацией становится адхократия административного типа. Финансовые и ценовые решения остаются прерогативой старших рабочих созвездий, а дизайн продукта, исследования и маркетинговые решения поручаются группам более низкого уровня иерархии (как в случае со звукозаписывающей компанией).

Молодость как условие существования адхократии.

Для адхократии важны и некоторые не связанные с внешней средой условия. Одно из них — возраст, точнее молодость организации, поскольку адхократическая конфигурация не отличается стабильностью. Поддерживать состояние любой структуры длительное время (предотвратить формализацию поведения и обеспечить бесперебойный поток подлинно инновационных, *ad hoc* проектов) весьма непросто. **Со временем любые движущие силы адхократии бюрократизируются.** С другой стороны, согласно допущению 1, молодые организации предпочитают органические структуры, так как стремление к инноваторству побуждает их к активному поиску собственных путей развития и самопроверкам на *ad hoc* проектах. Поэтому можно сделать вывод, что **адхократическая форма обычно ассоциируется с молодостью, с ранними стадиями развития организационных структур.**

Особенно короток век операционных адхократий. Во-первых, они действуют на способных быстро их разрушить высокорискованных рынках. В отличие от профессиональной или механистической бюрократии с их стандартизированным выпуском операционная адхократия никогда не знает, откуда появится ее следующий проект. Экономический спад или потеря одного крупного контракта могут обернуться мгновенной «смертью» фирмы.

Но если причиной короткой жизни одних операционных адхократии являются их неудачи, то других губят успехи. Организационный успех и возраст вызывают метаморфозы в операционной адхократии (вследствие стабилизации условий и бюрократизации структуры). С возрастом преуспевающая организация приобретает репутацию лучшей в своей специализации. Это побуждает ее повторять определенные проекты, шире использовать испытанные приемы. Сотрудники организации, становясь старше, стремятся к более стабильной деятельности. Поэтому со временем операционная адхократия приближается, совершенствуя свои лучшие приемы и методы, к профессиональной бюрократии и даже к механистической (когда эксплуатирует единственную программу или инновацию). Организация выживает, но ценой изменения конфигурации.

Административные адхократии обычно живут несколько дольше. «Мужая», они также склоняются к бюрократизации. Многие организации постепенно утрачивают инноваторские черты или вводят новшества стандартными способами. Но в отличие от операционной административная адхократия обычно не может изменить свою структуру, оставаясь в той же отрасли. Выбирая отрасль, она выбирает сложное, динамическое окружение. Шаблонное инноваторство постепенно разрушает организацию. Газеты, фармацевтические фирмы и производители пластмасс — во всяком случае, сталкивающиеся с острой конкуренцией, — неизбежно структурируются как адхократии.

Признание по мере взросления организации тенденции к бюрократизации позволило выделить ее вариацию — «организационный эквивалент бумажной одежды или одноразовых салфеток». Это так называемая **временная адхократия**, объединяющая специалистов различных организаций для работы над одним проектом, по завершении которого адхократия распадается. В современном обществе адхократии получили широкое распространение: это и театральная антреприза, в репертуаре которой всего одна пьеса, и избирательный комитет некоего кандидата в парламент, и партизанская группировка, борющаяся с национальным правительством, и олимпийский комитет по организации конкретных игр. «Родственницей» временной адхократии является так называемая **проектная адхократия-мамонт**, гигантская адхократия, привлекающая тысячи специалистов для работы в течение нескольких лет над одним очень крупным проектом.

В последнем случае размер — менее важное условие для адхократии, чем возраст. В частности, административные адхократии могут вырасти до огромных размеров. Однако операционные адхократии обычно остаются небольшими или средними, будучи ограниченными выполняемыми проектами, числом и размером многопрофильных команд, которые они могут сформировать, и их желанием избежать давления и бюрократизации вследствие увеличения размера организации.

Техническая система как условие существования адхократии.

В некоторых случаях еще одним важным условием этой конфигурации выступает техническая система. Хотя операционная адхократия, подобно своей «сестре», профессиональной бюрократии, тяготеет к простым, нерегулируемым техническим системам, административная адхократия — полная им противоположность. **Многие организации используют административную адхократию потому, что обладают сложными и, возможно, автоматизированными техническими системами.**

Согласно гипотезе 7 сложная техническая система требует, чтобы организация имела развитый, высококвалифицированный вспомогательный персонал для ее обслуживания (разработки и закупки, модернизация и ремонт) и наделить этих сотрудников правом принимать технические решения. Вспомогательный персонал, в свою очередь, должен для координации своей деятельности использовать инструменты взаимодействия. Иными словами, сложная аппаратура требует знающих, обладающих полномочиями, работающих по гибкому расписанию специалистов. Как следствие, специалисты вспомогательного персонала становятся влиятельными членами организации, заставляя «поделиться» властными полномочиями стратегический апекс, операционное ядро и менеджеров

срединной линии. Организация приближается к конфигурации административной адхократии.

В этом смысле автоматизация сложной технической системы оказывается еще более влиятельной.

Сумевшая автоматизировать операционное ядро, обычно претерпевает разительные перемены. Проблема мотивации занятых однообразным трудом работников снимается, а вместе с ней организацию «покидает» и пронизавший структуру менталитет тотального контроля, различия между начальниками и подчиненными стираются (машине все равно, кто нажимает на кнопки), что, в свою очередь, ведет к сокращению числа конфликтов; влияние технотрактуры ослабевает, поскольку в аппаратуру заложены функции самоконтроля, а значит элиминируется и потребность в инспекциях. В целом административная структура становится более децентрализованной и органической и превращается в **автоматическую адхократию**.

Автоматизация типична для обрабатывающих отраслей, таких как нефтехимия и производство косметики (это еще одна причина тяготения последней к адхократии).

Но не все обрабатывающие фирмы используют эту конфигурацию. Многим из них весьма далеко до полной автоматизации, и потому им требуются занятые однообразным трудом крупные операционные силы,— силы, толкающие их к механистической бюрократии. Таковы, например, металлургические компании. Кроме того, некоторые обрабатывающие процедуры, несмотря на высокую автоматизацию, демонстрируют сильную склонность как к механистической бюрократии, так и к административной адхократии, поскольку требуют значительных сил для выполнения иной стандартной работы (например, маркетинг автозаправочных станций, находящихся во владении нефтяной компании). Наконец, отдельные автоматизированные производители с простыми техническими системами в простой внешней среде (например, небольшая фабрика по производству крема для рук) предпочитают административной адхократии простую структуру.

Мода как условие существования адхократии.

Мы переходим к факторам власти. Собственно власть не является главным условием адхократии (исключая случаи, когда вспомогательный персонал механистической бюрократии контролирует некоторые технические решения, а операторы профессиональной бюрократии поощряют инновации взамен стандартизации, тем самым подталкивая эти структуры к адхократии). Но мода определенно относится к условиям адхократии. Сегодня очень популярны все характеристики адхократии: акцент на компетентность, органическая структура, проектные команды, специальные группы, децентрализация без концентрации власти в одних руках, матричная структура, сложные и автоматические технические системы, молодость организаций, сложное и динамическое окружение. Многие современные «футурологи» разделяют энтузиазм И. Ансоффа: ...В следующие десять лет понятия структуры и возможности должны революционно измениться (что-то типа перехода от окопной войны к «войне моторов»). Огромное большинство технологий, используемых сегодня в проектировании или организациях, базируется на идее линии Мажино, то есть «перманентных» или в лучшем случае «полуперманентных» структур. Даже если наши рассуждения правильны только наполовину, все равно наблюдается тенденция перехода к концепции гибкого реагирования, характерной для «мобильных войн»

Если простая структура или механистическая бюрократия были структурами вчерашнего, а профессиональная бюрократия и дивизиональная форма — конфигурациями сегодняшнего дня, то адхократия, вне всяких сомнений, является конфигурацией будущего. Эта конфигурация адекватна обществу, уровень образования и уровень специализации (и так доселе небывалые) членов которого неуклонно возрастают; к тому же люди постоянно получают стимулы для усвоения «системных» подходов — взгляда на мир как на единое целое, а не совокупность слабо связанных между собой частей. Это конфигурация для среды, которая постоянно усложняется и настойчиво требует инноваций

для все более изощренных и все более высокоавтоматизированных технических систем. Из рассмотренных нами конфигураций она единственная отвечает представлениям людей, уверенных, что организации должны быть более демократическими и одновременно менее бюрократическими.

Но, несмотря на всю нашу нежность к адхократии, эта структура подходит не каждой организации. Как и у всех прочих, у нее есть свое место.

Некоторые проблемы адхократии.

Проблемы, связанные с адхократией, новейшей из пяти конфигураций, изучены мало. Простая структура существует так давно, что прекрасно известны все ее достоинства и недостатки. Проблемы механистической бюрократии, и прежде всего отчуждения и конфликтов, широко обсуждались в литературе. Также много внимания уделялось проблемам, связанным с профессиональной бюрократией и, позже, с дивизиональной формой. Но все эти конфигурации существуют довольно давно и в большом количестве. В отличие от них адхократия — форма новая. И каждая новая структура, решая проблемы, с которыми **не** справлялись старые, призывает на помощь преданных сторонников — ослепленных ее достоинствами и потому не замечающих ее недостатки. Чтобы увидеть минусы, необходимо время — надо «пожить» в этой структуре, понять ее слабые и сильные стороны, особенно если речь идет о такой сложной конфигурации.

Тем не менее некоторые проблемы, связанные с адхократией, очевидны. Три из них заслуживают особого рассмотрения: присущая адхократии неопределенность и реакции людей, вынужденных в ней существовать, ее неэффективность и ее склонность к нецелесообразным превращениям в другие конфигурации.

Человеческая реакция на неопределенность.

Многим людям, особенно творческим личностям, претит структурная жесткость и концентрация власти. Поэтому им подходит только одна конфигурация, органичная и децентрализованная адхократия. На их взгляд, это прекрасное место для работы. По сути, **адхократия — единственно возможный выбор для тех, кто уверен, что чем больше демократии и меньше бюрократии, тем лучше.**

Но не каждая структура может быть адхократической. Организации должны быть «созданы» подходящие условия. Скажем, насаждение адхократии в простой, стабильной внешней среде неестественно и потому не приветствуется заинтересованными членами организации, равно как и попытка использования механистической бюрократии в сложной, динамичной среде. Кроме того, у многих людей есть свои собственные представления об идеальной организации. Некоторые из нас предпочитают механистическую бюрократию, стабильность четко регламентированных отношений. Они не приемлют отношений адхократии. Им нравится забегать в адхократию на часок, но делать карьеру они бы там не стали. **Даже всем сердцем преданных адхократии людей порой обескураживает ее постоянная изменчивость, царящие в ней неразбериха и неопределенность.** В таких ситуациях все менеджеры иногда, а некоторые постоянно, испытывают тоску по четкости и строгости

Раздражение менеджеров вызывают периодические решения руководства об отказе от проектов; частая смена начальства, из-за чего сотрудники не всегда знают, на кого они должны произвести впечатление, чтобы получить повышение; низкая лояльность работников вследствие частых переходов из одного проекта в другой; отсутствие четкости в должностных инструкциях, отношениях с начальством и направлениях коммуникаций; невозможность планирования индивидуального профессионального роста из-за частой смены менеджеров; необходимость постоянно сражаться за ресурсы, признание и вознаграждение.

Последнее соображение поднимает еще один серьезный вопрос, связанный с

неопределенностью: о политизации **данной** конфигурации. **Сочетание неопределенности с взаимозависимостью** делает **адхократию** **самой политизированной из всех пяти конфигураций**. Ни одна из структур не является столь ярким подтверждением дарвиновской теории, как адхократия, — она родная мать для здоровых, пока они остаются здоровыми, и мачеха для слабых. Изменчивые структуры обычно очень состязательны и порой безжалостны, становясь благодатной почвой для всевозможных политических сил. Французы выразительно называют их *ип ranier de crabs* — «корзиной с крабами», которые, чтобы взобраться повыше, вскарабкиваются друг **на** друга. Возьмем, к примеру, матричную структуру: для **нее** характерна система соперничества, узаконивающая организационные конфликты.

Конфликты порождают политические игры и в других конфигурациях. Но эти конфликты всегда удерживаются в рамках четко определенных правил. В простой структуре в центре политических бурь находится руководитель организации. Но его строгий личный контроль препятствует бурной политической активности; те, кому структура не по душе, просто покидают ее. Во всех бюрократических конфигурациях предметы конфликтов и политики хорошо понятны — линейная власть в противовес полномочиям Специалистов, профессионалы против непрофессионалов, сопротивление работников менталитету тотального контроля, тенденциозность информации, направляемой в главный офис, неопределенность категоризации и т. д. Например, естественно, что наделенные значительной властью высококвалифицированные специалисты профессиональной бюрократии склонны воевать друг с другом, чаще всего — по поводу территориальных распоряжений. Но эти баталии по крайней мере регулируются профессиональными нормами и принадлежностью. И их вероятность существенно снижает тот факт, что профессионалы работают в основном поодиночке, часто — с собственной клиентурой. Иное дело адхократия, где специалисты разных профессий должны работать вместе в многопрофильных командах и где в силу органической природы структуры политические игры почти не регламентированы правилами. Адхократия требует, чтобы специалист подчинял свои личные цели и стандарты профессии потребностям группы, несмотря на то, что он, как и его коллеги из профессиональной бюрократии, остается, во всяком случае потенциально, индивидуалистом.

В бюрократиях — особенно механистического типа — менеджмент должен уделять большое внимание сдерживанию конфликтов. Но в адхократии этого делать не надо — даже если возможно. Такие попытки лишь «душат» творчество. **Конфликты и агрессивность являются необходимыми элементами адхократии; задача менеджмента — направить их в конструктивное русло.**

Проблемы эффективности.

Ни одна структура не способна находить решения сложных, плохо структурированных проблем лучше, чем инноваторская. Ни одна не сравнится с ней в утонченных нововведениях. И, к сожалению, в их стоимости. Ее способ функционирования является откровенно неэффективным. Идеально подходя для уникальных проектов, в то же время **адхократия не умеет делать обычных вещей**. Ее призвание — экстраординарность. Все бюрократии — это массовые производства; они добиваются эффективности благодаря стандартизации. Адхэкратия специализируется на единичных заказах и не способна ни к стандартизации, ни, следовательно, к эффективности производства.

Истинная причина неэффективности состоит в высокой стоимости коммуникаций. В инноваторских организациях принято много говорить; такой уж здесь способ обмена знаниями и одновременного вынашивания новых идей. Но на разговоры уходит немало времени. В механистической бюрократии принимает решения и отдает распоряжения некто наверху. И все дела. В адхократии иначе. В процессе принятия решений принимают живое участие все работники. Во-первых, это менеджеры всех мастей — ответственные за взаимодействия функциональные руководители проекта. Во-вторых, это

специалисты, каждый из которых уверен, что его голос должен быть услышан. Созывается собрание (возможно, отменяющее собой другое совещание), на котором необходимо решить, кто именно будет принимать решение. Затем те, кому доверено решение, приступают к процессу его принятия. Проблема формулируется и переформулируется, выдвигаются и обсуждаются все новые и новые идеи, образуются и распадаются альянсы сторонников различных решений, пока наконец все не уймется и не придут к согласию. Итоговое решение — само его наличие есть большая удача — как правило, является запоздалым и требует отдельной корректировки. Все это цена творческого решения сложной, плохо сформулированной проблемы.

Надо сказать, однако, что большие затраты на поиск решения частично окупаются впоследствии при его воплощении. Широкое участие в процессе выбора гарантирует всеобщую поддержку уже утвержденных решений. Поэтому стадия воплощения в адхократии может проходить более гладко, чем в механистической бюрократии, где решению могут сопротивляться не заинтересованные в нем операторы.

Еще одна причина неэффективности адхократии - несбалансированность рабочей нагрузки

В проектной структуре почти невозможно обеспечить персоналу — к слову сказать, очень ценным специалистам — постоянную занятость. В январе они целыми дня играют в бридж в ожидании работы, а в марте сутками не выходят из офиса, чтобы не сорвать сроки сдачи проекта.

Опасности необоснованных трансформаций.

Конечно, одним из решений проблем неопределенности и неэффективности является изменение конфигурации. Сотрудники, которые более не в силах мириться с неопределенностью, и клиенты, уставшие от неэффективности, могут попытаться придать структуре более стабильную, бюрократическую форму.

Как уже упоминалось, в операционной адхократии сделать это довольно легко. Организация просто стандартизирует свои лучшие программы и начинает на них специализироваться, постепенно превращаясь в профессиональную бюрократию. Или в последний раз вводит какое-либо новшество и с его помощью находит выгодную нишу на рынке и приступает к массовому производству, превращаясь в механистическую бюрократию.

Но трансформации, пусть и легко осуществляемые, не всегда целесообразны. Изначальное призвание организации — творческое разрешение возникающих проблем, а не бездумное применение стандартов. Во многих сферах оперируют больше массовых производителей, чем это необходимо обществу. Чего ему недостает, так это настоящих "мастеров решения проблем. Вы считаете, что обществу так уж необходимы модернизирующие старые образцы исследовательские лаборатории, в случае когда требуется серьезный прорыв? Консультационные фирмы, способные предложить клиенту, встретившемуся с уникальной проблемой, исключительно стандартные подходы? Медицинские или образовательные учреждения, которые рассматривают все новые задачи сквозь призму устаревших теорий? В тех случаях, когда условия требуют креативных подходов адхократии, стандартные результаты бюрократии «не годятся к употреблению».

Рассмотрим проблемы телевидения. Несмотря на необходимость в творческих подходах, тяга к бюрократизации в телекомпаниях поистине непреодолима: продукцию требуется производить в определенном режиме, час за часом, день за днем, без единого срыва. На первый взгляд кажется, что телевидение склоняется больше к структурам профессиональной бюрократии, но рассказ о работе *BBC* и другие комментарии свидетельствуют о наличии в телекомпаниях элементов механистической бюрократии. В результате мы имеем то, чего и следовало ожидать от подобной структуры: стереотипные программы, избитые шутки в сопровождении смеха и аплодисментов под фонограмму, телесериалы кочуют с одного канала на другой, из года в год к одним и тем же датам повторяются одни и те же старые фильмы. Два ярких пятна на телевидении — это новости и специальные программы. Редакция новостей, как и газета, сталкивается с истинно

динамичной средой. Телекомпании могут контролировать и, следовательно, стабилизировать показ сериалов, но никак не новости. Ни один день не похож на другой, потому и новости разные. А специальные программы действительно *ad hoc* — в данном случае это сознательный выбор телекомпании, — и поэтому условием их производства выступает свойственный адхократии креативный подход. Но во всех прочих аспектах давление графика, режима нейтрализует творчество, результатом чего является стандартизация.

Другие организации также оказываются под аналогичным двойным давлением — производить в плановом порядке, но творчески. Университеты и медицинские институты должны, к примеру, не только обслуживать обычных клиентов, но и выполнять креативные исследования. С тем чтобы разграничить исследовательскую и образовательную функцию, в некоторых университетах создаются научные центры, позволяющие раскрыться научному потенциалу преподавателей, которые, имея склонность к исследованиям, являются никудышными учителями. В отсутствии такого дифференцирования организация рискует оказаться между структурами двух типов в ущерб им обоим.

Если административная адхократия склоняется к бюрократизации, она неминуемо окажется перед лицом серьезных проблем. Ее цель — инноваторство для самой себя, в собственной отрасли. Но такие условия сложной инновационной деятельности, как динамизм и сложность, обычно противоречат интересам других компаний. В отличие от операционной административная адхократия зачастую не способна найти новых клиентов, оставаясь в рамках одной отрасли. И потому ее превращение в механистическую бюрократию (естественное для измотанной постоянными переменами административной адхократии), подрывая способности к инноваторству, в конце концов, разрушает саму организацию.

Вновь повторим основную идею: в общем единственной наилучшей структуры не существует; но в частности таковая может быть найдена, если параметры дизайна согласуются друг с другом и с ситуационными факторами, образуя гармоничную конфигурацию.

Глава 7 . Перспективные направления развития организаций.

Эволюция организационных форм.

Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и др.) важнейшее значение имеет именно управление, т. е. способность и умение вырабатывать цели, определять ценностные ориентиры, координировать выполнение задач и функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности. Именно это характеризует назначение управления, его качество и эффективность, его воздействие на людей с разным уровнем образования, опытом, квалификацией и интересами.

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития в России при становлении рыночной экономики. Главной чертой переходного периода является создание принципиально новых институциональных условий рыночных отношений и на этой основе - новых моделей, поведения предприятий. Опыт последних лет показывает, что осуществить либерализацию цен и приватизацию легче, чем добиться реальных, ощутимых и долговременных изменений в поведении предприятий. В этот период, который может занять десятилетия, ни объем производства, ни прибыль никакой иной показатель или сфера деятельности сами по себе не могут служить конечным показателем результативности управления. В равной степени важным является и положение на рынке, и инвестиционная активность, и производительность, и развитие человеческих ресурсов, и качество труда, и финансовые результаты. Приходится затрачивать немалые средства на создание новых производственных связей. Контроль за всеми этими параметрами непосредственно зависит от управления.

С учетом утверждающегося плюрализма форм собственности можно сказать, что характер собственности определяет характер власти. В условиях широкомасштабных процессов смены форм собственности интересы выживания предприятия порождают тип управления, который является промежуточным — уже не административно-командный, но еще не рыночный. Это переходное управление имеет две стороны. Одна из них — изменения в самом управлении (демократизация, децентрализация, переход от вертикальных к горизонтальным связям и др.), а другая — управление самим переходом от одной экономической системы к другой.

В переходный период предприятия оказываются в постоянно меняющейся экономической обстановке, в крайне нестабильных институциональных условиях. Возможности выживания того или иного предприятия очень часто не ясны. Структуры и методы управления, которые в западных фирмах отработывались в течение многих десятилетий, не могут переноситься на российские предприятия механически, без учета конкретных внутренних и внешних условий. Нужно время для накопления собственного опыта. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности. То же самое можно сказать и о других важнейших аспектах управления — участии акционеров в управлении компаниями, формах и методах работы советов директоров и правлений, договорных отношениях, формировании жизненно необходимой рыночной инфраструктуры. При этом основное значение имеет предоставление в распоряжение руководителей современных информационных систем, что открывает огромные возможности для получения ими точных данных о состоянии производства, позволяет разрабатывать обоснованные стратегии хозяйственного развития и успешно вести конкурентную борьбу на мировых рынках.

Не менее важным фактором эффективного управления является отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу, а не как к фактору издержек производства. Совместить интересы акционеров с интересами экономики и общества в целом — коренная проблема управления в переходный период. От ее решения будет зависеть способность российских предприятий конкурировать на мировых рынках.

Другой фактор — транснациональные корпорации, которые призваны сыграть основную роль при построении «экономики без границ», объединяющей страны; входившие ранее в Советский Союз. Переход от административных принципов и форм к рыночным в деловых связях между этими странами и Россией станет также важнейшим феноменом корпоративного управления долгосрочной перспективе. Из этого вытекает задача использования и развития мирового опыта управления многонациональными корпорациями, матричной организации, охватывающей несколько срезов деловой активности — продуктовый, функциональный; территориальный, масштабный (крупный и малый), инфраструктурный.

Все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должны стать ориентация на долгосрочную перспективу; проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбытовыми операциями развивается по ряду конкретных, направлений. В качестве основных из них можно назвать следующие.

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные; отделения, полностью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. В относительно небольшом органе корпоративного управления

концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действующих на принципах рискованного финансирования. Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти предприятия могут создаваться как на самостоятельной основе, так и по соглашению с другими компаниями, на кооперативных началах». В указанных ассоциациях могут принимать участие сотни фирм.

3. Дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

В переходной экономике объективно требуются не только принципиально новые для российских условий, формы организации и методы управления, но и переходные режимы деятельности поэтапная трансформация одних структур в другие, применительно к которым меняется характер государственного и, рыночного воздействия. Для того чтобы всесторонне, учесть как внутренние особенности хозяйствующих структур, так и динамично меняющиеся внешние условия, а также складывающиеся прогрессивные тенденции необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации предприятий. В переходный период должны возникнуть условия для использования новой научной модели управления в основе которой лежат интеграционные процессы организация объединение внутренних рынков компаний с помощью глобальных информационных систем в промышленные и другие союзы различного типа. Для России с ее многообразным историческим опытом и огромным ресурсным потенциалом и масштабами производства такая долгосрочная перспектива управления в рыночной экономике представляется вполне возможной и осуществимой.

Новые требования к построению организаций.

Ориентация на предвидение. Организация может обеспечивать оперативные, независимые и ответственные действия своих работников, только когда предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников цель, на достижении которой они могут сосредоточить усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными культурными группами как внутри страны, так и за рубежом. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

Интеграция и перекрещивание функций. Традиционная функциональная организация охватывает такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI веке, судя по всему, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций.

Глобализация. Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Например, людские ресурсы, финансы, сырье могут быть найдены в любой части мира. И аналогично научные

исследования и опытно-конструкторские разработки, производство могут осуществляться в одной стране, а рынки могут находиться в ряде других стран. Компании должны принимать во внимание условия конкуренции и внешней среды в каждой стране для выработки глобальной стратегии.

Распространение информационных технологий. Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение конкурентоспособности.

Ориентация на акционера. Компания не сможет функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Менеджмент по-прежнему будет уделять преимущественное внимание акционерам компании, но интересы других держателей капитала также станут одним из приоритетов корпоративного управления. Фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных бесприбыльных организаций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

Гибкость и адаптивность. Организация XXI века будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Ведущая роль клиента. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие принятия решений в области бизнеса. Наиболее полное отражение требований клиента к новому товару или услуге станет их насущной потребностью. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

Ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы. Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создающей добавленную стоимость. Это потребует повышения внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и деятельности всей организации.

Ускорение выхода продукции. Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и весьма важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение оперативности бизнеса при создании гибких и мобильных организаций. Конкуренция, основанная на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере 1/3 общего объема получаемой за «период жизни» продукта прибыли после налогообложения. Цикл жизни продукта становится короче для большинства товаров и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять другие виды деятельности фирмы, включая выработку управляющих воздействий в связи с изменением внешней среды.

Возрастание роли инноваций и предпринимательства. У специалистов вызывает большое беспокойство тот факт, что крупные организации не являются в достаточной мере

инновационными и предпринимательскими, что инновации присущи в основном малым фирмам. В быстро меняющихся внешних условиях инновации в каждой фирме должны осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Указанные характеристики взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы. Они являются средствами достижения успеха, увеличения акционерного капитала. Возможности для достижения успеха современных предприятий в значительной мере зависят от внешних условий. Это интенсивная и глобальная конкуренция, быстрое технологическое развитие, демографические факторы и др. Чтобы добиться успеха, компании должны точно и оперативно учитывать эти изменения в программах своего развития, с тем, чтобы создать гибкую и мобильную организацию. Это оказывает большое влияние на возможность найма, подготовки и удержания квалифицированных, адаптивных и инновационных кадров для производства высококачественного продукта с большой долей добавленной стоимости. Все перечисленные выше характеристики организаций важны, но их приоритетность различается в зависимости от условий разных стран, отраслей, рынков и т. п.

Характерной чертой последних лет и, судя по всему, предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции управленческой деятельности, изменения в ее содержании и характере, в стиле управления. Известно, что в условиях специализации рост производительности труда обеспечивается за счет дробления работ, функций, знаний. Повышение специализации работы требует и большего объема усилий по координации, которая осуществляется в основном работниками среднего уровня управления и штабных служб. В результате число уровней управления постоянно возрастает, а каждый работник чувствует все большее отчуждение от своей деятельности. Ясно, что путь к чрезмерной специализации является тупиковым. Курс берется на развитие интеграционных процессов в управленческой деятельности. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то для интеграции - координационный, демократический. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать предвидение и лидерство, организационное построение, движущие силы бизнеса. Если раньше в ответе на вопрос, какое качество ценится руководителями больше всего, чаще отмечалась решительность, то теперь наиболее ценным фактором считается предвидение. Можно выделить следующие характеристики эффективного корпоративного предвидения: простота и ясность целей; возможность их оценки; цель, стимулирующая организацию к более высоким достижениям, достижимость цели; коммуникабельность со всеми акционерами — от высшего руководства до рядового персонала предприятия, возможность для всех работников вносить свой вклад в реализацию цели и т. п.

С расширением круга вопросов, решаемых высшими должностными лицами, некоторые организации выбирают группу лидеров, которая может разрабатывать перспективные проблемы. С этой же целью вносятся изменения в организацию и деятельность советов директоров, а именно: разделяются функции высших должностных лиц и председателя; обеспечивается полная поддержка совета директоров персоналом; укрепляется роль собраний по выдвижению кандидатур в совет директоров; при советах директоров создаются рекомендательные советы, состоящие из внешних экспертов. Речь, в частности, идет и о том, чтобы в различных формах и с использованием разных методов подготавливать и воспитывать руководителей, способных:

- нести ответственность за качество жизни (это относится к руководителям всех институтов, а не только бизнеса);

- быть участниками инновационного процесса, чтобы справляться с новыми задачами и изменениями;
- более производительно использовать ресурсы организации и знания персонала;
- обеспечить такой уровень (искусство) управления организацией, который отвечал бы требованиям науки об управлении;
- быть лидерами экономического и социального развития.

В новейшей литературе в области управления много места уделяется рассмотрению путей перехода к так называемым **горизонтальным корпорациям**. Анализ накопленного опыта показывает, что простое уменьшение размеров предприятий не привело к существенному увеличению производительности. Происходит дальнейшее переосмысление путей развития. Те или иные различия новых организационных моделей не исключают того, что имеются некоторые общие признаки горизонтальной корпорации, которая, как утверждается, займет ведущее место среди деловых организаций будущего.

Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг трех-пяти ее основных процессов со специфическими целями каждого из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Устраняются работы, которые не обеспечивают создание добавленной стоимости. Происходит минимизация деятельности внутри каждого процесса, используется меньшее число коллективов для наиболее полного осуществления соответствующих процессов.

Известный ученый Питер Дракер в своем докладе «Бизнес и управление, сделанном на общеамериканской конференции «Создание новых организаций» (ноябрь 1994 г.), отметил, что в XXI веке изменятся принципиальные основы деятельности предприятий — от «базирующихся на рациональной организации» к «базирующимся на знаниях и информации». В организациях XXI века по преимуществу будут работать специалисты, которые направляют и организуют свою деятельность с помощью обратной связи от коллег, потребителей и стратегического центра корпорации.

Происходящая в настоящее время революция в информационных технологиях — глобальный процесс, создающий повсеместно новые, невиданные ранее возможности для повышения эффективности управления. Если 20 лет назад в мире, существовало только 50 тыс. компьютеров, то в настоящее время 50 тыс. компьютеров продаются на мировом рынке каждые 10 часов. Например, в деловом мире США используется примерно 75, млн. персональных компьютеров (не считая 35 млн. таких компьютеров, установленных в частных домах). Затраты компаний на использование персональных компьютеров и относящийся к ним сервис за последние 10 лет удвоились. Около половины всех персональных компьютеров в мире соединены в информационные сети. Например, одна из них — Интернет — стала самой популярной среди руководителей информационной системой в мире: она обслуживает до 30 млн. пользователей, охватывает 30 тыс. взаимосвязанных информационных сетей, причем каждые 30 минут к ним подключается еще одна новая сеть.

В современных условиях управляющие могут реально лидировать только в том случае, если они широко используют информационные технологии. Принятие обоснованных решений находится в прямой зависимости оттого, какой объем информации поступает и как она используется. Руководители постоянно получают огромный объем разнообразной информации, однако многие из них не могут достаточно эффективно ее использовать. Эта проблема в ближайшем будущем станет еще более актуальной. Информация и по характеру, и по объему в предстоящие 10 лет изменится больше, чем в целом за прошедшие 70 лет. Для того чтобы использовать ее результативно, надо научиться накапливать, обобщать и овладевать информацией о внешней среде предприятия. И разумеется, в будущем необходимо соединить или как минимум сделать совместными две информационные

системы — старые учетные системы и новые информационные системы для управления.

Для более четкого понимания основных тенденции развития управления можно выделить две основные фазы его эволюции. Вначале функции управления отделились от собственности. Управление стало профессиональным со своим кругом задач, функции и собственных прав.

Второе изменение фундаментального характера управления произошло спустя 20 лет. Была внедрена административно-командная организация с ее вертикально-соподчиненным характером, прогрессирующей ориентацией на децентрализацию, централизованным обслуживающим аппаратом, профессиональным управленческим персоналом, бюджетным контролем. И, что весьма важно, - с разделением функций политики и оперативной деятельности. Эта фаза завершилась реорганизациями крупных компаний, в результате чего была создана модель большого бизнеса, распространившаяся впоследствии во всем мире.

В настоящее время организация управления вступает в третью фазу: происходит переход от командно-контрольной организации, разделенной на департаменты и отделения, к «информационно базирующейся» организации, к организации специалистов.

Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация XXI века, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность руководителей составит 1/3 их современного состава. Конструирование и создание подобной организации становится задачей ближайшего будущего.

Основные свойства организаций будущего.

Структуры, техника, методы управления будущего, являющиеся предметом аналитических исследований и прогностических разработок, судя со всему, будут полностью реализованы и широко распространены в XXI веке. Новые, нередко революционные изменения в управлении, связанные с использованием информационных технологий, научных знаний, горизонтальных структур, «внутренних рынков» и др., в разных масштабах и модификациях входят в практическую жизнь. Обобщение этого опыта, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей субъектов хозяйствования становятся ключевой задачей современной науки и практики управления.

Главным свойством организации будущего, как показывают исследования, станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. Образно говоря, организация будет напоминать хамелеона, меняющего свой цвет в связи с изменениями света, эмоций, температуры. Как адаптирующийся механизм организация будет меняться в соответствии с изменением внешних условий и объективных требований к ней. Обобщение происходящих процессов и наметившихся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации.

Гибкость. Организация будущего прежде всего должна быть гибкой. Она мобильна, привержена адаптации к изменениям внешней среды, что, безусловно, означает изменения и для ее клиентов. Она с готовностью принимает изменения. При этом преобразованиям подвергаются не какие-либо второстепенные элементы организации, а даже сущностное ядро — структуры, процессы, методы. Динамика организационных изменений зависит от темпов развития техники и технологий, условий развития бизнеса. Даже преуспевающие организации могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков тысяч рабочих мест приходится заполнять новые десятки тысяч вакансий, которые требуют новых навыков и умений, направленных на ускорение и углубление изменений в деятельности организации.

Можно предвидеть, что тенденция к истощению ресурсов будет усиливаться, особенно

по мере того, как компании будут осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Приносящая успех гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация должна адаптироваться к изменениям (например, переходить к матричным структурам, организации команд, предоставлению услуг в различных формах) и оперативно реагировать на запросы клиентов. Это происходит, когда индивидуумы привержены ценностям гибкой организации.

Приверженность индивидуумам. Традиционный социальный контракт, являющийся главным условием работы индивидуума, в разных модификациях предполагает постоянный рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников. Новый социальный контракт, судя по всему, будет основан на приверженности индивидууму. С одной стороны, организация делает ставку на результаты, а не на процесс работы. С другой стороны, индивидуум руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит ли это в одной организации или в ряде организаций. Организация будущего преодолеет это противоречие интересов.

Исследования показали, что взамен гарантированной безопасности в традиционной иерархии работники проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы. Наряду с этим они хотят участвовать в решении проблем в своих организациях. Требование к организации как раз и состоит в том, чтобы она обеспечивала участие людей в решении проблем. Это означает, что она будет инвестировать капитал в обучение, в развитие своих работников. Как показывает опыт, компании, которые увеличивают затраты на обучение персонала, добиваются более высоких результатов прибыльности и производительности, чем те, которые сокращают эти расходы. Обучением и развитием персонала необходимо активно управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем.

Преимущественное использование команд. Среди умений, которые организация требует от своих работников, все более заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль во всех видах деятельности. Самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Команды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, то данные команды будут расформированы и созданы другие.

Индивидуумы могут входить сначала в одну, затем в другую команду, а команды, в свою очередь, меняются в зависимости от новых требований. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком организации. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации. Группа имеет общую цель. Ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом основным показателем успеха становится удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или рост рентабельности). Считается, что прибыль будет обеспечена и выпуск товаров будет расти, если запросы потребителей будут удовлетворены. Принципиальное значение имеет то, что оценки и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы (команды), а не только за индивидуальные достижения. Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

Непременными условиями командной работы становятся максимизация контактов поставщиков и потребителем, обеспечение их прямых и регулярных связей. Практикуется включение представителей поставщиков или потребителей во внутренние рабочие группы компании, если это возможно по условиям деятельности. Не менее важно также информирование персонала. Не рекомендуется выдавать персоналу дозированную и «очищенную» информацию. Считается целесообразной постоянная тренировка работника для наилучшего использования им информации, самостоятельного анализа ситуации и принятия собственных решений.

Новая корпоративная модель, развитие кооперации между конкурентами,

поставщиками и потребителями меняют традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать «лучшую во всем» организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании. В результате повышается эффективность производства, возникает обстановка взаимного доверия и ответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Информационные сети помогают устанавливать связи между компаниями. Учитывая процессы организационного развития, которые в разных сочетаниях уже осуществляются в настоящее время, можно предположить, что в будущем получат распространение структуры, образующие горизонтальные корпорации, характеризующиеся отмеченными выше особенностями.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды. Это означает, что организация должна обучить людей необходимым навыкам. В зависимости от ситуации, работники могут быть лидерами в одной команде, а затем — подчиненными в другой; роли будут предопределяться характером работы. Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы и желательны, но только в той мере, в какой они вносят вклад в работу всей команды. Функционирование в разных ролях требует от работника овладения полным набором новых умений, которые не характерны для традиционной организации. Работники должны быть адаптивными, целеустремленными и способными работать в команде.

Внутренняя конкурентоспособность. Сила организации — в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на знаниях и опыте ее персонала. Организация мобилизует весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в соответствии с требованиями клиентов, рынка. Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, а также финансироваться. В частности, одним из ключевых конкурентных качеств считается способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги - организационные, технологические или структурные. Важным фактором конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

Стремление к диверсификации. Организация будущего должна стремиться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности компании и расширения предоставляемых клиентам услуг. Необходимо предоставить возможность всем работникам внести вклад в изменения, выделить требуемое время для их обучения. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения различных целей, выполнения разной работы, для различных людей и культур. Новейшая тенденция состоит в движении к множественности и плюрализму организации.

Компании, даже совсем небольшие, чтобы достичь успеха, должны стремиться функционировать как транснациональные. Их рынок может оставаться местным или региональным, но их конкуренция на этом рынке будет на глобальном уровне. Их стратегия также должна быть глобальной в области технологий и финансов, продукции и рынков, информации и охвата населения. Это также относится и к организациям, которые не занимаются бизнесом.

Список используемой литературы:

1. Аверьянов А.Н. Системное подразделение мира. Методологические проблемы. М.: Политиздат, 1985.
2. Архимова Н.И., Кульба В.В., Косяченко, Чапхиева. Исследование систем управления. М.: РГГУ, 2002.
3. Балашов Е.П. Эволюционный синтез систем. М., Радио и связь, 1985.
4. Белов В.Г., Смольков В.Г. ИСУ (Исследование систем управления). М.: Луч, Эликта-Принт, 2000.
5. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2000.
6. Бурков В.Н. Механизм функционирования организационных систем. М.: Наука, 1981.
7. Вайгин И.О. Думай и побеждай: Практическая психология. М.: Рипол Классик, 1988.
8. Гарбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Организация структуры. М.: АНКЛ, 1997.
9. Грейсан Джексон мл., О'Делл Карли. Американский менеджмент XXI века. М.: Экономика, 1991.
10. Грич Дж. Ван. Прикладная общая теория систем. М.: Мир, 1981.
11. Дейл М. Самообучающаяся организация. М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
12. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями. М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
13. Джонсон Р. и др. Системы и руководство (теория систем и руководство системами): Пер. с англ. М.: Советское радио, 1974.
14. Диалектика познания сложных систем / Под ред. В.С. Тюхина. М.: Мысль, 1988.
15. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. М.: ПРИОР, 1998.
16. Егоров Ю.Л. Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: Зело, 1997.
17. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: ДеКА, 1996.
18. Короткова Т.Л. Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: МИЭТ, 1998.
19. Котляровский Ю.Л., Шансер А.С. Искусство моделирования и природа игры. М.: Прогресс, 1992.
20. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг. М.: ПРИОР, 1999.
21. Крайнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997.
22. Кунг Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций.
23. Куприян А.П. Проблема эксперимента в системе общественной практики. М.: Наука, 1984.

24. Мастенбург У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996.
25. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Наука, 1980.
26. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1998.
27. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2002.
28. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: Финстатинформ, 1998.
29. Мухин В.И., Сычев В.И. Исследование систем управления: Учебник. М.: АГЗ МЧС России, 2000, Ч.1,2.
30. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: ЦИТОО, 2001.
31. Мэлоу С.А. Навыки мышления для менеджера. Ростов н/Д: Феникс, 1997.
32. Пивоваров И.С. Стратегический менеджмент холдинга. СПб.: Печатный Двор, 1994.
33. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: 1986.
34. Проблемы методологии социального исследования. Л.: 1970.
35. Реструктуризирование предприятия. М.: Дело, 1996.
36. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: ЮНИТИ, 1997.
37. Реформирование предприятия. Методика и опыт. М.: ПРИОР, 1988.
38. Тренев Н.Н. стратегическое управление. М.: ПРИОР, 2000.
39. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура. М.: ПРИОР, 2000.
40. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988.
41. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. М.: Танлем, 1998.
42. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. М.: Прогресс, 1997.
43. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб.: С-Петербургский университет, 1997.
44. Чарльз С. Сноу, Реймонд Е. Майлз, Генри Дж. Коулмен мл. Управление сетевыми организациями XXI века. М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
45. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность. М.: Новости, 1992.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	2
Что такое организация?	2
Историческая перспектива.	7
ГЛАВА 1. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ.	12
Границы теории организации.	12
Этапы развития теории организации.	13
Основополагающие идеи теории организации.	13
Современная теория организации.	19
ГЛАВА 2. ЗАКОНЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	20
Особенности социальных законов.....	20
Система законов организации	27
Принципы организации: общие, частные, ситуационные	32
ГЛАВА 3. СТРУКТУРЫ.....	43
Структурный подход к организации.....	43
Централизация и децентрализация.	49
Формирование горизонтальных связей.	54
Линейно-функциональные и дивизионные структуры.	59
Проектное и матричное управление.	65
Бюрократические системы.....	68
ГЛАВА 4. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	75
Корпоративные организации.	75
Транснациональные компании.....	86
ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: ОТ ОЗАРЕНИЯ - К ТЕХНОЛОГИЯМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИНЖИНИРИНГА.....	103
Представление об "идеальной" компании.	103
На пути к "идеальности": "образцовые" компании, компании "мирового уровня".	108
Ориентация на потребителя.	108
Руководители корпораций - "умники-простаки".....	109
Принцип "отрезания больших ломтей".....	109
Проблемы управления изменениями в организации.....	117
ГЛАВА 6. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА БИЗНЕС – СТРУКТУРЫ.....	119
Административный компонент бизнес-организации.....	119
Правового отдела до заводской столовой.....	125
Соответствие организационного дизайна ситуации.....	126
Простая структура.	137
Описание базовой структуры.....	137
Условия существования простой структуры.....	138
Механистическая бюрократия.	140
Профессиональная бюрократия.	154
Базовая структура.	154
Условия функционирования профессиональной организации.	161
Некоторые проблемы профессиональной бюрократии.	162
Дивизиональная форма.	165
Адхократия.	186
ГЛАВА 7. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	202
Эволюция организационных форм.....	202
Новые требования к построению организаций.....	204
Основные свойства организаций будущего.	208
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:	211