

**Институт бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства  
при Правительстве РФ**

**Борисова Л.Г.**

**Организационный дизайн и современные концепции управления**

**Учебное пособие**

**Москва - 2002**

### **Аннотация**

Учебно-методическое пособие предлагает комплексный подход к изучению и построению современных организаций. В книге описаны основы организационного дизайна, раскрываются современные концепции управления с позиций их воздействия на управленческие блоки в организации, приводятся инструменты и методы проведения организационных изменений.

Книга адресована студентам и слушателям, изучающим курс «Организационный дизайн» и курс «Общий менеджмент», а также менеджерам, желающим повысить свою квалификацию, приобрести теоретические знания, опыт и навыки управления организацией.

**Рекомендовано Ученым Советом ИБДА АНХ при Правительстве РФ в качестве учебного пособия для студентов управленческих и экономических специальностей ВУЗов.**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Введение .....</b>  | <b>4</b>   |
| <b>Глава I. Принципы построения организации .....</b>  | <b>7</b>   |
| 1. Модель организационного дизайна.....  | 7          |
| 2. Блоки модели организационного дизайна.....  | 9          |
| 2.1. Характеристика блоков модели организационного дизайна.....  | 9          |
| 2.2. Принципы построения блоков организационного дизайна.....  | 12         |
| 2.3. Проблемы организационного дизайна .....   | 42         |
| 2.4. Значение «организационной способности» .....  | 44         |
| 3. Типы организационных структур.....  | 48         |
| 4. Концепция жизненного цикла .....  | 63         |
| <b>Глава II. Принципы построения организации: исторический аспект .....</b>                                | <b>73</b>  |
| 1. Классическая теория организации .....   | 73         |
| 2. Школа человеческих отношений.....   | 94         |
| 3. Ситуативная теория .....  | 108        |
| <b>Глава III. Современные концепции управления и тенденции развития<br/>организационного дизайна .....</b> | <b>128</b> |
| 1. Обзор основных тенденций в развитии дизайна организаций .....   | 128        |
| 2. Горизонтальная организация .....  | 131        |
| 3. Концепция управления качеством .....  | 157        |
| 4. Реинжиниринг .....  | 173        |
| 5. Аутсорсинг .....  | 188        |
| 6. Самообучающаяся организация .....   | 206        |
| 7. Будущее организаций .....   | 220        |
| <b>Глава IV. Управление изменениями .....</b>  | <b>226</b> |
| <b>Приложения к главе “Управление изменениями” .....</b>   | <b>252</b> |
| <b>Дайджест публикаций в периодической печати .....</b>  | <b>266</b> |
| Литература.....  | 327        |

## Введение

Термин «Организационный дизайн» появился в экономической литературе сравнительно недавно. Его возникновение связано с необходимостью комплексного подхода к анализу и построению организаций, с рассмотрением организаций как открытых систем, на все аспекты деятельности которых оказывают существенное влияние быстро меняющиеся внешние условия ведения бизнеса.

Традиционный подход к изучению организации связан, прежде всего, с анализом организационной структуры, которая отражает схемы административной подчиненности и отчетности. Однако эффективность функционирования организаций связана не только и не столько с ее структурными характеристиками, но также с другими блоками управления, такими как организация процессов, в том числе межфункциональных, системой стимулирования сотрудников, качеством людских ресурсов, задействованных в работе организации. Определяющее значение для эффективной работы организации имеет соответствие всех управленческих блоков друг другу, а также их нацеленность на выполнение задач, вытекающих из стратегии организации.

Именно стратегия, разработанная с учетом всех внутренних и внешних возможностей организации, является определяющим фактором при определении всех характеристик организационного дизайна. Изменение стратегической направленности всегда влечет за собой изменения в конфигурации организации, пересмотр принципов, лежащих в основе функционирования всех ее управленческих блоков. В то же время крупномасштабные изменения в организации, затрагивающие все блоки организационного дизайна, возможны и при поиске новых, более эффективных концепций управления при неизменной стратегии. К таким концепциям относятся управление качеством, реинжиниринг, аутсорсинг, самообучающаяся организация.

Структура учебного пособия представляет собой четыре раздела, содержание которых охватывает основные вопросы, связанные с построением такой организации, которая характеризуется чувствительностью к изменениям окружающей среды и способна адаптироваться к ним.

**В Первой главе** – «Принципы построения организации» - определяется понятие Организационного Дизайна с использованием модели организационного дизайна и характеристик всех ее управленческих блоков. В главе подробно рассматриваются простейшие элементы построения организации, «кирпичики», из которых складывается организационный дизайн и которые должны быть тщательно проанализированы для каждой компании с учетом специфики конкретного бизнеса. К таким элементам относятся: типы и степень специализации, группировка видов деятельности, «сфера управления» или норма управляемости, сложность организации, распределение полномочий, степень делегирования задач и полномочий, степень централизации принятия решений, степень формализации процедур, механизмы координации деятельности подразделений и групп сотрудников, тип организационной культуры, наличие неформальной организации, степень профессионализма сотрудников и персональные соотношения.

В этой главе также анализируются основные типы организационных структур, их характеристики, их сильные и слабые стороны и условия, при которых определенный тип организационной структуры является наиболее эффективным.

Последний параграф главы посвящен рассмотрению закономерностей роста и развития организаций, раскрываемых с помощью концепции жизненного цикла организаций. Раскрытие основных характеристик организаций, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, помогает определить, на какой стадии находится компания в настоящее время, какие элементы управления в ней представляют собой «пережитки» прошлых стадий, а какие являются явными «ростками будущего», тем самым позволяя конкретизировать направления ее дальнейшего развития.

**Вторая глава** – «Принципы построения организации: исторический аспект» - посвящена истории развития теории организации как составной части теории управления. Основные задачи главы – показать разнообразие подходов к изучению и построению организаций, раскрыть закономерности построения организаций в различных исторических и экономических условиях, ознакомить читателя с историей развития представлений об управлении как науке.

В главе рассматриваются основные положения классической теории управления, школы человеческих отношений (в той ее части, которая касается принципов управления организацией), ситуативной теории.

**В третьей главе** приводится обзор современных концепций управления организацией, получивших широкое распространение в западных компаниях в последние десятилетия. Эти концепции развивались на базе общих тенденций изменения практики ведения бизнеса вследствие быстрого изменения окружающей среды компаний в большинстве секторов экономики.

В число рассматриваемых концепций входят концепция создания горизонтальной организации, концепция управления качеством, реинжиниринг, аутсорсинг, концепция самообучающейся организации. Преобладание той или иной концепции в управлении организацией требует определенного характера изменений ее организационного дизайна.

Особого внимания, по мнению автора, заслуживает практика создания разнообразных механизмов горизонтальной организации, которые в той или иной степени необходимы любой компании, вне зависимости от ее структуры и общей системы управления, работающей в условиях быстро меняющейся окружающей среды. В главе рассматриваются инструменты и методы горизонтальной координации, начиная с минимальных – создания неформальных межфункциональных групп – и заканчивая построением горизонтальной иерархии управления.

Черты организационного дизайна, присущие организациям, фокусирующимся на использовании различных концепций управления, а также методы и инструменты проведения организационных изменений, нацеленных на создание той или иной модели управления, подробно раскрываются в данной главе.

Последние годы характеризуются быстрым ростом численности организаций совершенно нового типа, в построении которых используются возможности новых информационных технологий и средств связи. К таким организациям относятся оболочечные компании, сетевые организации и виртуальные компании. В главе приводятся основные характеристики этих организаций. Организационный дизайн подобных компаний характеризуется неполнотой некоторых (а часто и большинства) традиционных управленческих блоков, выведении традиционных процессов из компании и перевод их на контрактную основу, широкой географией осуществления операций.

**Четвертая глава** – Управление Изменениями – посвящена вопросам техники проведения организационных изменений в компаниях. В том случае, если в компании предполагаются комплексные изменения, затрагивающие все блоки организационного дизайна, менеджерам необходимо тщательно продумать, каким образом спланировать эти изменения, как провести их без провоцирования излишнего сопротивления со стороны персонала, как оценить результаты усилий по изменению системы управления.

В главе подробно рассматривается метод Организационного Развития, предусматривающий широкое вовлечение персонала компании в процесс принятия решений об изменениях в характере работы подразделений и рабочих групп, в операционных процессах компании. Инструментарий этого метода направлен на снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников, на организацию эффективного обсуждения проблем и принятия решений, на изменение стилей управления и на решение других важных вопросов, возникающих в процессе проведения изменений.

До начала планирования и проведения организационных изменений необходимо провести диагностику текущего состояния дел в организации, определить «узкие» места, расстановку сил в компании, степень поддержки возможных изменений со стороны менеджеров и ведущих специалистов. В приложении к главе приведены вопросники, которые могут быть полезны для диагностического обследования компании.

Основная цель учебно-методического пособия – сформировать комплексный подход к построению современной организации, позволяющий учесть многочисленные альтернативы, стоящие перед современными компаниями на пути повышения своей конкурентоспособности.

## Глава I. Принципы построения организации

### 1. Модель организационного дизайна

Понятие “организационный дизайн” является основным понятием теории организаций и наряду с другими терминами используется для описания механизма функционирования организации как целостной системы, отличающейся повышенной сложностью.

**Организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

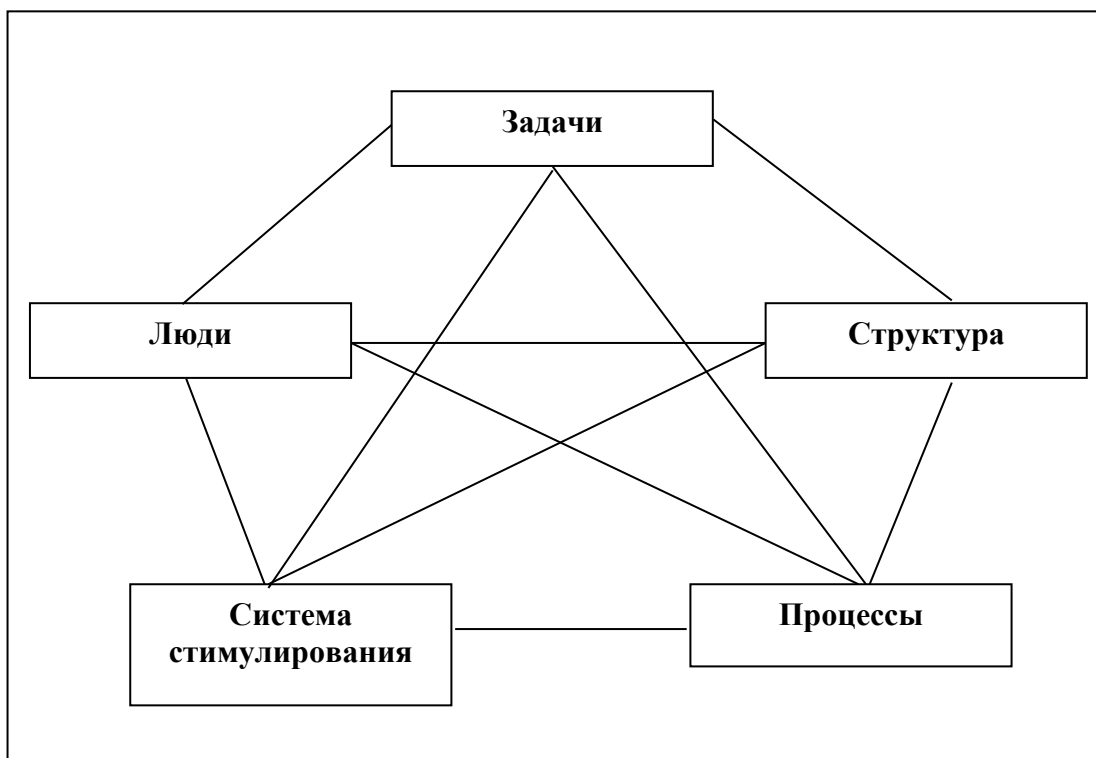
Прежде чем приступить к созданию организации или проведению разнообразных организационных изменений, направленных на улучшение эффективности ее деятельности, необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Какие задачи стоят перед организацией, прежде всего в долгосрочном и среднесрочном периодах?
2. Кто в организации будет отвечать за выполнение этих задач, сколько людей требуется для их выполнения, как их следует сгруппировать, имея в виду как характер задач, так и особенности используемых технологий?
3. Какие технические средства поддержки (правила, процедуры, механизмы) требуются для того, чтобы задачи были выполнены наиболее эффективным способом?
4. Как нацелить деятельность людей на выполнение поставленных задач, какие системы вознаграждения и стимулирования являются наиболее приемлемыми для организации?
5. Какие люди требуются для выполнения задач организации - их квалификация, опыт, навыки, умение и пр.?

Ответив на эти вопросы, мы получим следующие укрупненные блоки элементов управления, составляющих основу любой организации:

1. Задачи организации
2. Организационная структура
3. Процессы
4. Системы стимулирования и вознаграждения
5. Люди

Рис. Рисунок Звезды. Модель организационного дизайна



Совокупность этих ключевых блоков управления в их взаимосвязи и взаимозависимости представляет собой понятие **организационного дизайна**.

Целенаправленный процесс создания или перестройки организации с учетом сочетания всех блоков организационного дизайна часто называют **организационным проектированием**.

Организационный дизайн связан с теми характеристиками организации, которые имеют непосредственное отношение к реализации избранной **стратегии**, достижению среднесрочных и долгосрочных целей, вытекающих из стратегических направлений развития бизнеса. Удачно разработанный организационный дизайн является эффективным механизмом реализации стратегии компании. В данной работе мы воспользуемся одним из определений стратегии, которое представляется автору наиболее предпочтительным применительно к рассматриваемым вопросам.

**Стратегия** – это деловая концепция организации на заданную перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые направлены на реализацию данной концепции и на обеспечение организации конкурентных преимуществ в достижении ее целей.



## 2. Блоки модели организационного дизайна

### 2.1. Характеристика блоков модели организационного дизайна

#### *Задачи*

Если нашей целью является улучшение деятельности компании, то, очевидно, мы должны уточнить, какие задачи стоят перед организацией и отдельными ее подразделениями. В противном случае мы рискуем создать организационный дизайн, не сфокусированный на достижении стратегических целей компании, распыляющий ее деятельность на решение второстепенных проблем и успешно реализующий ненужные организации функции.

Среднесрочные и долгосрочные стратегические задачи компании являются основным ориентиром при выборе всех остальных блоков организационного дизайна.

#### *Структура*

Структура компании представляет собой графическую схему, *на которой отображаются* все подразделения организации с указанием иерархических (вертикальных) связей между ними. Структура дает общее представление о местонахождении каждого человека в компании и его подчиненности.

При выборе организационной структуры принимается целый ряд решений, касающихся вопросов разделения труда, степени специализации, объединения сотрудников в отделы и подразделения, вертикальных цепочек ответственности и отчетности.

#### *Процессы*

Структура компании является основой системы подчиненности в организации. Процессы же – это механизмы, связывающие между собой деятельность различных структурных подразделений, обеспечивающие нормальное функционирование всей системы в целом. К ним относятся процессы принятия решений, обмена информацией, процессы планирования и контроля, обработки и хранения документов и прочие.

При разработке эффективных организационных процессов затрагиваются такие вопросы управленческой деятельности, как *координация* работы сотрудников и организационных единиц, степень *полномочий* менеджеров и их подчиненных, возможность *делегирования* принятия решений, определение необходимой степени *формализации* всех механизмов управления.

#### *Системы стимулирования и вознаграждения*

Успешная реализация задач организации невозможна без внедрения систем стимулирования и вознаграждения. Системы стимулирования и вознаграждения нацеливают сотрудников на деятельность, относящуюся прежде всего к достижению основных стратегических целей компании, поощряя эффективные методы их работы. Система стимулирования может способствовать проявлению инициативы, принятию самостоятельных решений сотрудниками, берущих на себя определенную долю риска. В то же время системы стимулирования и вознаграждения должны принимать во внимание

необходимую степень *стандартизации* отдельных видов работ, ограничивающую творческие возможности сотрудников.

Стимулирующие механизмы, функционирующие в компании, включают в себя не только формальные системы вознаграждения, но также и так называемую **“неформальную организацию”**, которая состоит из неформальных связей и способов коммуникации, возникающих между сотрудниками в процессе работы. Часто эти неформальные связи весьма важны для достижения задач организации, и руководители компаний используют разнообразные способы создания благоприятной, дружелюбной атмосферы сотрудничества, формирования *организационной культуры*, определяющей отношение сотрудников к своей компании и ожидания, связанные с работой в ней. Неотъемлемой частью системы стимулирования является также система *карьерного роста и продвижения* сотрудников как по вертикали управления, так и по горизонтали – между различными подразделениями компании.

### **Люди**

Какое количество людей требуется для достижения целей, стоящих перед организацией? Работников каких специальностей следует принять в компанию? Какими квалификационными характеристиками они должны обладать, какими знаниями, опытом, навыками? Следует ли принимать во внимание персональные характеристики сотрудников, а также их карьерные устремления при определении их места и роли в организации?

Эти и множество других вопросов, связанных с “человеческим фактором” в организации, решаются как в ходе создания новых компаний, так и при проведении любых крупных организационных изменений.

Решения по выбору организационного дизайна должны быть направлены на достижение **соответствия** всех перечисленных управленческих блоков друг другу.

### **Что подразумевается под соответствием управленческих блоков друг другу?**

#### *Задачи/люди*

В организации должны работать сотрудники, имеющие достаточный уровень квалификации и способности, необходимые для выполнения задач, поставленных перед ними и направленных на реализацию стратегии организации.

#### *Задачи/стимулирование*

Система стимулирования и вознаграждения в организации должна быть разработана таким образом, чтобы сотрудники сосредоточивали свои усилия на ключевых задачах, наиважнейших для организации.

#### *Неформальная организация/люди*

Каждая организация имеет свою культуру, которая отражает те ценности, в которые верят сотрудники организации. Усилия высшего руководства могут быть направлены на создание такой культуры компании, при которой сотрудники принимают и поддерживают организационные ценности, связанные с общим направлением развития и функционирования организации.

#### *Люди/структура/задачи*

Структура организации определяет, каким образом осуществляется группировка сотрудников – путем создания подразделений и отделов - для решения общих задач. Наиболее эффективным организационным дизайном считается тот, при котором люди в организации группируются с учетом их способностей и квалификации, причем таким образом, чтобы можно было достичь определенной синергии. Синергия имеет место тогда, когда результат совместных действий существенно больше, чем простая сумма результатов индивидуальных действий.

### *Задачи/структура/процессы/система стимулирования*

В теории организации большое распространение получил термин “фокусировка”, означающий наличие в компании таких элементов управления, которые направляют усилия отдельных ее сотрудников и подразделений в единое русло достижения ключевых задач организации. Структура компании является одним из подобных элементов, наряду с системой стимулирования и разработкой процессов координации деятельности внутри компании, планирования и контроля, принятия решений и т.д.

При разработке организационной структуры руководители компании исходят прежде всего из целей и задач компании. Если организационная структура соответствует стратегии компании, то она служит мощным механизмом достижения поставленных целей.

Однако сегодняшняя структура компании также влияет на завтрашнюю стратегию. Если структура стабильна, и компания действует успешно, возникает некоторая жесткость, которая поддерживает статус-кво и способствует генерированию недостаточно объективной информации для разработки дальнейших направлений развития компании. Особенно часто это происходит при наличии функциональной структуры управления, существующей в компании в течение многих лет.

### *Люди/система стимулирования/задачи*

Действующая в организации система стимулирования должна мотивировать сотрудников к достижению тех задач, которые определены общей стратегией компании, а сотрудники, в свою очередь, быть восприимчивыми к принятой системе стимулирования.

Необходимость соответствия управленческих блоков друг другу можно представить себе на примере изменения оплаты труда – одной из наиболее важных систем управления человеческими ресурсами в любой организации. Типичная система оплаты труда в крупной организации имеет много компонентов, относящихся к различным функциям и уровням управления. Изменение всей системы требует тщательного анализа того, как будет вознаграждаться труд каждого человека в организации. Поскольку оплата труда является чаще всего важнейшей составляющей системы вознаграждения, ее изменение требует обдуманного планирования.

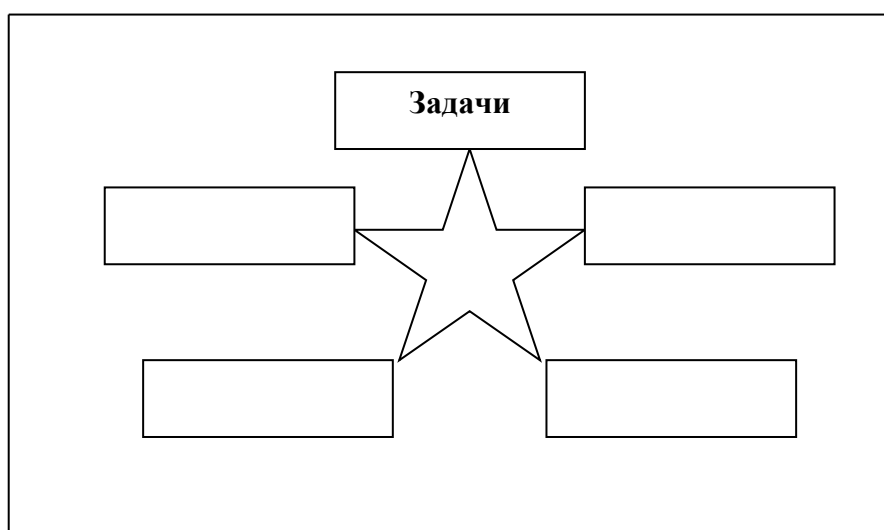
Несмотря на то, что существующие формы оплаты труда могут подвергаться критике со стороны многих людей в организации, они, возможно, дают чувство уверенности сотрудникам в завтрашнем дне. Осуществление изменения системы оплаты требует, прежде всего, объяснения сотрудникам новых задач организации и причин пересмотра системы оплаты с тем, чтобы достичь большего соответствия оплаты труда новым целям и стратегии. Затем следует предусмотреть те процессы, которые будут способствовать лучшему пониманию сотрудниками стимулирующего эффекта новой системы, например, процессы тренинга и обучения. В результате осуществления тренинговых программ люди, работающие в организации, получают новые знания и опыт, требуемые для выполнения

задач организации, а значит, изменятся характеристики еще одного блока модели организационного дизайна – блока “люди”. Наконец, система оплаты труда должна быть опробована на практике и внедрена, что может занять много времени – от нескольких недель до нескольких месяцев.

Таким образом, изменение одного из блоков модели организационного дизайна неизбежно ведет к пересмотру других блоков.

### 2.2. Принципы построения блоков организационного дизайна

#### Задачи



Разработка стратегических направлений развития компании, постановка целей и определение способов их достижения, как показывает практика работы успешных организаций, являются важнейшими управленческими решениями, определяющими конфигурацию организационного дизайна и отдельных его блоков.

Трудно переоценить значение хорошо продуманного организационного дизайна, построенного с соблюдением соответствия между его ключевыми блоками, для реализации стратегии компании. “Идеал” организационного дизайна – это самостоятельно функционирующая система, сфокусированная на достижение стратегических целей и обладающая способностью “самонастройки” в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения.

Верно и обратное. Ошибочные решения в области организационного дизайна могут привести к созданию организации, не только не способствующей реализации принятой стратегии, но тормозящей свое развитие.

Таким образом, наиболее важной характеристикой эффективного организационного дизайна мы можем считать его фокусировку на решении стратегических задач.

Компании, которые в качестве одной из стратегических задач видят выпуск инновационной продукции, например, Хьюлетт-Паккард, 3М и другие, осознают, что даже лучшие их продукты имеют очень короткий жизненный срок в их первоначальной форме, и что частый выпуск новых товаров крайне важен для сохранения их конкурентоспособности.

Для фокусировки на таких типах инноваций, которые будут способствовать быстрейшему обновлению существующих продуктов и процессов, необходимо ввести в систему вознаграждения и стимулирования ряд особых методов. Наиболее важный из них касается финансовой поддержки инноваций. Компании инвестируют время и деньги в возможности экспериментирования и обучения. Так, компания 3М поддерживает инновационный процесс, предоставляя работникам специальное оплаченное время для обдумывания новых идей, а также денежные фонды для их апробации.

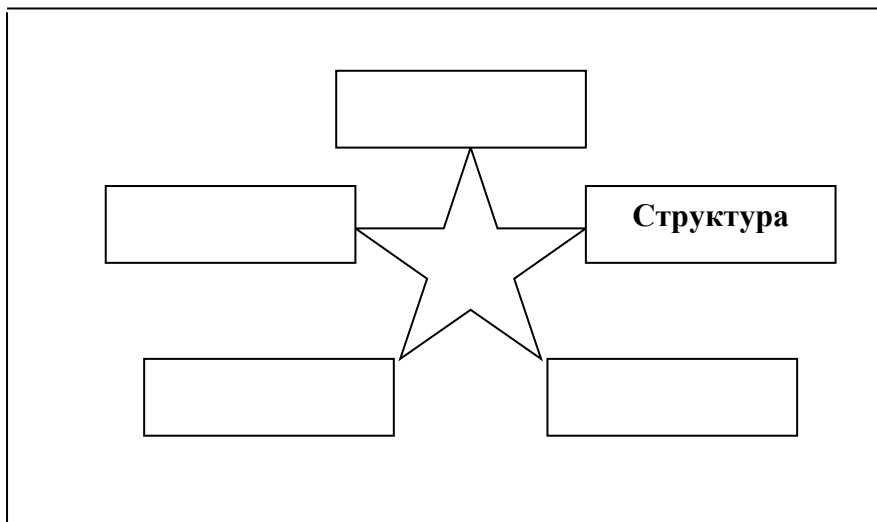
Важным способом поддержки инноваций является предоставление альтернативных источников финансирования нововведений. Сотрудник, который представляет вышестоящему начальству на рассмотрение новую идею, может не получить ее одобрения. Компания 3М демонстрирует пример поддержки инноваций даже в этом случае. Если сотрудник предлагает идею своему руководству, и руководство не одобряет ее, он имеет право предложить эту идею где угодно. Он может предложить ее другим дивизионам, центральному подразделению исследований и разработок, или группе новых предприятий. Идея может быть профинансирована теми, кто оценил ее привлекательность.

Связанным с этим вопросом является большое значение вознаграждения и оценки инноваций в новых продуктах и процессах. Такие компании, как Ксерокс и Моторола, используют систему вознаграждения тех работников, которые подвергают критике традиционные системы и методы работы и вносят предложения по их улучшению. Эти компании используют практику выдачи наград от лица высшего руководства, распространение информации по внутренним ТВ сетям и множество других методов вознаграждения и стимулирования для того, чтобы подчеркнуть значимость инноваций для сохранения конкурентоспособности и своего дальнейшего развития.

Другой пример представлен компанией 3М, которая оценивает менеджеров дивизионов по проценту продаж, который приносят новые продукты, разработанные в течение последних четырех лет. Идея вознаграждения успеха идет рука об руку с вознаграждением за “хорошие” неудачи. Очень просто наказать за неудачу, но если организация наказывает за все неудачи, она может создать климат непринятия риска. Осознание того факта, что на неудачах нужно учиться, приводит к созданию системы вознаграждения людей, которые приняли на себя риск, не оправдавшийся, но внесший вклад в обучение организации.

Формулирование основных стратегических задач организации позволяет определить уникальные характеристики организационного дизайна, которые отличают данную организацию от всех остальных, устанавливают основные принципы ее работы.

## Структура



Во всем мире организации используют всего лишь четыре типа организационных структур – простую, функциональную, дивизионную и матричную. В то же время в реальной экономической практике наблюдается исключительное многообразие организационных структур, обусловленное

- широкими возможностями сочетания различных элементов структуры в рамках каждого типа структуры;
- широкими возможностями сочетания различных типов структур в одной организации.

*Типы организационных структур, их сильные и слабые стороны будут рассмотрены в параграфе 2 данной главы.*

Разработка структуры компании осуществляется с использованием концепций специализации и группировки видов деятельности внутри организации. Результатом разработки структуры является определение места каждого человека в организации и его подчиненность вышестоящим менеджерам в иерархии управления.

### **Особенности высшего уровня структуры управления газеты “Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)”**

“Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)” – крупнейшая национальная ежедневная немецкая газета с тиражом более 410 тыс. экземпляров.

В FAZ пять заместителей главного редактора, но ни одного главного. Несмотря на то, что иногда требуется гораздо больше времени, чтобы прийти к общему решению, такая система позволяет добиваться двух вещей:

1. высокого качества издания – благодаря тому, что каждый из заместителей является экспертом в определенной области. Двое отвечают за политику, один за экономику и спорт, один за культуру и один за региональные франкфуртские вклады.
2. относительно гарантирована политическая и экономическая независимость газеты. Один член редколлегии еще может придерживаться линии той или иной политической партии, а вот на пятерых сразу не повлияешь.

*Источник: Эксперт, №6, 11 февраля 2002.*

Каждая организация состоит из более мелких организаций - служб, департаментов, производственных подразделений и т.д. Эти организации в свою очередь можно подразделить на отделы, группы, цехи, бригады и пр. Продолжая этот процесс, мы приходим к отдельным видам труда. Таким образом, структура организации создается с учетом степени специализации отдельных видов труда.

Сегодня многие организации стремятся к созданию гибких структур, способных к изменению своей конфигурации для фокусировки на продуктах, процессах и потребителях. Это достигается путем введения в структуру относительно маленьких команд, обладающих полной ответственностью за разработку нового продукта или за определенный процесс. Деятельность таких команд оценивается по конечным результатам, включая степень удовлетворенности их потребителей. Команды чаще всего состоят из специалистов разных функциональных областей, чем достигается интенсивная межфункциональная координация работ.

### **Специализация**

Разделение труда в компании может быть основано на специализации различных типов:

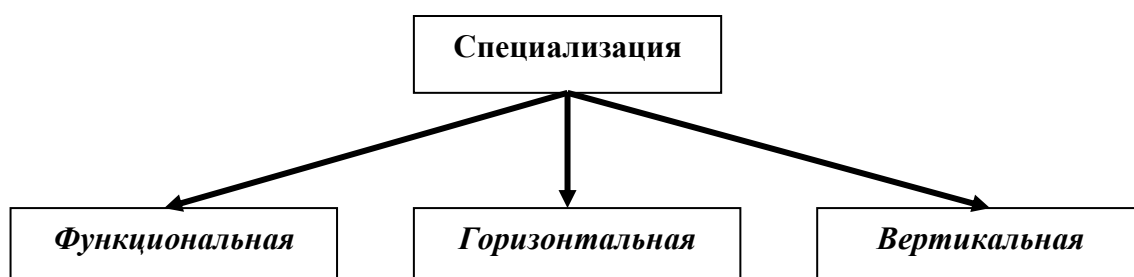


Рис. Типы специализации

#### **1. Функциональная специализация**

Работа может быть разделена по функциям. Существует распространенное мнение о специализации как об особенностях различных видов деятельности и профессий. Так, говоря о специализации, мы имеем в виду бухгалтеров, инженеров, ученых, медиков и представителей самых разных профессий, которые могут трудиться в одной и той же организации.

#### **2. Горизонтальная специализация**

Работа может быть разделена на различные виды деятельности в зависимости от *последовательности* ее выполнения. Например, в производственных подразделениях компаний специалисты одного профиля могут быть заняты на различных этапах работ по производству и сборке продукции. Такое разделение труда называется *горизонтальной специализацией*.

### 3. Вертикальная специализация

Наконец, работа может быть разделена по *вертикали*. Все организации имеют иерархию управления, начиная с менеджеров низшего уровня и заканчивая высшим руководством. Работа генерального директора отлична от работы начальника смены.

Определение видов работ и их распределения в организации является одним из ключевых вопросов управления.

Изменение степени специализации работ может привести к изменениям в других блоках организационного дизайна.

Например, изменения уровня специализации торговых представителей компании Проктер энд Гэмбл потребовали в свою очередь соответствующих изменений в организационной структуре сбыта. Причиной пересмотра круга обязанностей торговых представителей явилось то, что, по мнению руководителей компании, торговые агенты, стремившиеся установить долговременные связи со своими покупателями, теряли свое конкурентное чутье. Предполагалось, что команды торговых агентов слишком много времени уделяли проблемам взаимоотношений внутри своих команд и взаимоотношений с покупателями, и слишком малое – росту объемов продаж и повышению прибыльности торговых операций.

Специализация агентов выросла – вместо продажи широкого спектра товаров ограниченному кругу покупателей, агенты стали специализироваться на узких продуктовых группах, таких как мыло или продукты питания. Одним из результатов реорганизации стало создание отдельных групп агентов по продажам в каждом продуктовом секторе. С точки зрения специализации, торговые агенты теперь имели более специализированную работу (они продавали меньшее количество видов продукции), а в организации возникло больше специализированных единиц (группы агентов в каждом из секторов).

Уменьшение степени вертикальной специализации менеджеров, особенно руководителей среднего звена, явилось одним из наиболее значимых последствий тенденции к уменьшению размеров организаций, проявившейся в 1980-х годах. Так, например, когда компания Дженерал Электрик решительно уменьшила количество менеджеров в своей иерархии управления, норма управляемости менеджеров возросла, что сопровождалось расширением спектра принимаемых ими решений.

Степень специализации характеризует степень разделения общих задач организации на отдельные виды работ и заданий. Высокая степень специализации означает, что каждый работник занят в одной узкой области задач. Низкая степень специализации означает, что работник имеет дело с широким спектром задач.

Степень специализации может быть охарактеризована с помощью двух понятий – содержательности работ и объема работ.



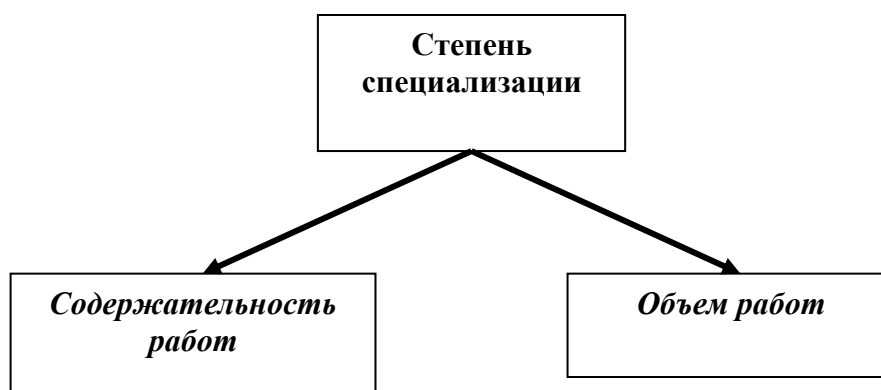


Рис. Понятия, характеризующие степень специализации работ.

**Содержательность работ** представляет собой степень контроля работника над выполнением своей работы и связана с возможностью участия работника в процессе планирования и организации своей собственной деятельности, своего рабочего места, со свободой вступать в трудовые отношения с другими людьми. Если правила работы очень жесткие, работа носит рутинный характер, стандартизирована, над работниками осуществляется жесткий контроль, содержательность работ считается низкой.

Низкая содержательность работ характерна для тех организаций, которые имеют высокую степень *стандартизации* всех осуществляемых операций, например, ресторанов быстрого питания в сети МакДональдс. На работу набирают молодых людей, часто студентов, которые не обладают никаким опытом работы, заинтересованы в дополнительном заработке и чаще всего не собираются в будущем работать в компании МакДональдс.

#### МакДональдс - пример содержания работы

*Чтобы выяснить, как работает МакДональдс, журналист Кэтлин Дивини провела полдня на кухне ресторана. Вот ее рассказ.*

По дороге в МакДональдс я вспоминала свою первую работу - в небольшом кафе в Миннеаполисе. В мои обязанности входило наполнять рожки мороженым и готовить бургеры для школьников.

В МакДональдс ничего общего с тем кафе не было. Здесь каждая работа разбита на мельчайшие шажки, и весь процесс автоматизирован. На видеокассете для обучения новых работников приготовлению жареного картофеля, например, весь процесс начинается с того, что коробки замороженного картофеля скатываются из кузова грузовика. Их помещают в морозильную камеру пачками по шесть штук. Между самими пачками должен быть промежуток в один дюйм, а между пачками и стеной - два дюйма. Сам процесс приготовления и упаковки картофеля показан со всеми деталями и насчитывает 19 шагов.

Каждый может с этим справиться, думала я. Но рестораны МакДональдс работают как швейцарские часы, и как только я оказалась за прилавком, я оказалась самой негодной частью механизма. К полудню ресторан был наводнен народом. Я вспоминала рекламный ролик МакДональдс, демонстрирующий точно выверенные движения работников, и посмотрела на себя со стороны, как я нервно дергалась за прилавком, то и дело забывая, что мне заказали.

Я упаковывала картофель в течение нескольких минут, но делала это слишком медленно. Хуже всего, что я не могла сделать это так, чтобы масло не оказалось везде вокруг меня. Затем я занялась приправами. Сначала горчица - один выстрел из пистолета в самую середину булочки. Затем кетчуп - два выстрела. Затем два кусочка огурца, ломтик сыра, мясо, снова сыр. Мне это занятие понравилась, а вот оператор на гриле был недоволен. Я делала все слишком медленно, он мог бы заправить булочки сам без моей помощи гораздо быстрее.

В расстроенных чувствах я перешла к изготовлению Filet-O-Fish. Я опускаю шесть мороженных кусочков рыбного филе в корзинку, а корзинку - в кипящее масло. Когда загорается красная лампочка, я кладу булочки в духовку. Спустя несколько минут, булочки с филе готовы. Я раскладываю их ровными рядами и кладу на каждую по кусочку сыра. Я стараюсь все делать быстро, но работающие рядом со мной делают 45 сэндвичей в минуту, я же только 33 с половиной. Они говорят мне: "Все в порядке!" Но я чувствую себя столь утомленной, и мои нервы на пределе.

Жесткие правила, которые указывают даже, каким цветом красить ногти, вызывают у меня чувство протеста. Я не могла дождаться того момента, когда я вернусь обратно в свой офис, где пахнет кофе и бумагой, и где единственным звуком, нарушающим тишину, является шум работающего компьютера.

*Источник:* K. Deveny, "Bag Those Fries, Squirt That Ketchup, Fry That Fish", Business Week, Oct. 13, 1986, p.88.

**Объем работ** характеризуется продолжительностью рабочего цикла и количеством (разнообразием) операций, требуемых для выполнения работы. Работа, предполагающая большое количество неповторяющихся операций, имеет высокую степень свободы. Работа портного, разрабатывающего новые модели, по степени свободы выше, чем работа оператора швейной машины.

Экономические выгоды, связанные со специализацией, обычно ассоциируются с «экономией от масштаба» в результате уменьшения степени содержательности работ и объема работ.

Вероятно, наиболее действенным средством уменьшения степени специализации является использование конвейерных сборочных линий. Впервые в США неподвижная сборочная линия была введена в компании Олдсмобиль, в результате чего выпуск автомобилей был увеличен с 400 в 1901 г. до 5000 в 1903 г. Используя экономию от масштаба, компания установила крайне низкую для того времени цену на автомобили – 650 долларов.

В 1913 г. в компании Форд Моторс была введена движущаяся сборочная линия. После установки сборочной линии самую знаменитую модель автомобиля Форда – модель Т – стало возможным изготовить менее чем за два часа. Это позволило снизить цену на модель Т с 850 долларов до 400 долларов. Идея движущейся сборочной линии была столь успешной, что более 15 лет, с 1913 г. до конца 1928 г., половину всех проданных в США автомобилей составляли машины марки "форд".

В то же время естественное желание менеджеров превратить работника в “винтик целостного механизма” может привести к нежелательным для организации последствиям.

Если степень содержательности и уровень объема работ низки, менеджеры должны быть готовым к тому, что возникнут проблемы, напрямую связанные со специализацией - усталость, прогулы, ошибки в работе, нарушение правил безопасности и пр. Таким образом, результаты повышения степени специализации не всегда положительны. Высокая степень специализации может привести к таким тяжелым последствиям для организации, как снижение производительности труда и высокая текучесть кадров.

На заводе компании Ниссан в Барселоне установлен конвейер по покраске автомобилей длиной в несколько километров, заключенный в прозрачную герметичную трубу для предотвращения распространения вредных паров красителей по всему заводу. Рабочие, осуществляющие грунтовочные работы внутри трубы, носят специальные герметичные костюмы и маски, которые им запрещено снимать. Однако, несмотря на запрет, устав от монотонной работы, время от времени они переговариваются друг с другом, вдыхая пары, вредные для здоровья.

Работа на конвейере завода Сони в пригороде Барселоны не только монотонна, она также требует высокой степени точности движений. Поэтому на работу принимают молодых людей только в возрасте 17-19 лет, и контракты заключаются лишь на 2-3 года. Для привлечения на эту временную работу людей компания использует различные системы компенсации, включая продажу техники, выпускаемой на данном предприятии, по ее себестоимости.

На Воронежской конфетной фабрике шоколадные конфеты некоторых сортов заворачиваются в бумажные фантики полуавтоматическим способом. Работницы фабрики должны весь рабочий день выкладывать конфеты в специальные формочки, расположенные на вертящемся диске. Скорость движения диска достаточно высока, и быстрая утомляемость нередко приводит к головной боли и головокружением.

Таким образом, специализация представляет собой мощное средство роста производительности труда, однако слишком высокая степень специализации часто приводит к возникновению у работников чувства неудовлетворенности своей работой. Существуют два способа уменьшения отрицательного эффекта специализации - *расширение масштаба (объема) работ и обогащение (углубление) работ.*

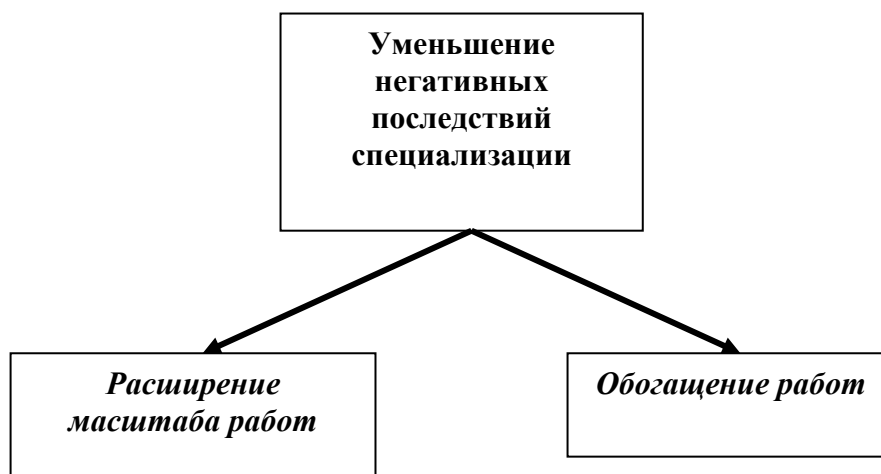


Рис. Способы уменьшения негативных последствий специализации

**Расширение масштаба работ** предполагает увеличение количества операций, совершаемых работником. Часто расширение масштаба работ означает комбинирование нескольких рутинных операций. Разновидностью расширения масштаба работ является *ротация работ*, когда работник перемещается из одного подразделения компании в другое, переходит от одного вида работ к другому.

**Обогащение работ** предполагает повышение степени содержательности работ путем предоставления работнику большей автономности. Работники наделяются большей ответственностью и свободой в отношении организации своей работы, а также получают возможность участвовать в принятии решений, которые влияют на осуществление операций на их производственных участках. Часто обогащение работ включает в себя создание рабочих групп, которые имеют некоторую цель в области повышения производительности труда или обеспечения высокого качества выпускаемой продукции. Подобные группы обычно обладают некоторой автономностью в принятии решений по выбору способов достижения поставленных перед ними целей.

### **Изменение содержания работы российских менеджеров компании Ксерокс**

Исторически корпорация Ксерокс с крупными клиентами работает напрямую, а дилерам оставляет мелкие заказы. Бизнес на территории СССР был начат более двадцати лет назад, но активно развиваться стал только десять лет назад.

После финансового кризиса 1998 года московский офис решил рискнуть и перейти от модели прямых продаж к партнерской модели. Российские менеджеры Ксерокс стали опираться на партнерскую сеть, в том числе (кроме традиционных дилеров, работающих с офисным оборудованием) на крупных системных интеграторов.

Ксерокс предлагает два класса решений – для конкретной индустрии и офисное оборудование. Офисные решения одинаковы для компаний, министерств и ведомств, поскольку везде существует стандартный документооборот. Что касается решений для индустрии, то они нацелены на потребности конкретных заказчиков. Выпуск документации, например, на авиационном заводе – это совсем не то, что выпуск книг в типографии: другой режим, другие требования, другие сроки.

Российские менеджеры Ксерокс решили продавать через системных интеграторов решения для конкретной индустрии. Крупные компании, имеющие опыт создания корпоративных информационных систем для заказчиков, могут интегрировать оборудование Ксерокс в бизнес клиента. Среднему дилеру такая задача не под силу.

Ныне у Ксерокс в России семь партнеров – системных интеграторов.

В новых условиях сотрудники московского офиса Ксерокс, ранее занимавшиеся прямыми продажами, стали своего рода проджект-менеджерами. Они теперь специализируются на отдельных отраслях, и их задача – помочь партнеру и клиенту точно выбрать оборудование Ксерокс, необходимое для каждого проекта.

На практике выяснилось, что новой моделью бизнеса управлять непросто. В этой модели присутствуют: во-первых, региональный дилер (который, как правило, в своей нише работает с заказчиком на постоянной основе); во-вторых, системный интегратор, который привлекается для выполнения крупного проекта; в-третьих, специалист Ксерокс, который дает советы дилеру, интегратору и заказчику относительно выбора техники.

В таком окружении менеджеру Ксерокс недостаточно просто знать продукт, представлять бизнес заказчика и уметь разговаривать с клиентом на его языке. Ему необходимо чувствовать баланс интересов всех сторон и при этом избегать роли руководителя проекта – таких полномочий ни один из партнеров менеджеру Ксерокс не дает.

Большинство проджект-менеджеров Ксерокс ранее занимались прямыми продажами, будучи сотрудниками московского офиса Ксерокс. Извне пришли только двое. Тренинги, которые проводит Ксерокс для проджект-менеджеров, посвящены подробному изучению компьютерных технологий в тех отраслях, где работают заказчики. Тем не менее, тренинги не гарантируют, что из менеджера по продажам обязательно вырастет проджект-менеджер. За три года пришлось расстаться со многими менеджерами, так и не сумевшими изменить свой менталитет в новых условиях и научиться работать совместно с партнерами.

В результате применения новой модели оборот «Ксерокс СНГ» вырос с \$65 млн. в 1999 году до \$117 млн. в 2001 году. «Надо быть объективными: успех достигнут не только с помощью этой модели. Рынок тоже рос все эти три года», - скромно замечает Игорь Симонов (глава московского офиса). Новая модель позволила расширить круг заказчиков. В основном клиенты Ксерокс – это региональные операторы сотовой связи и промышленные предприятия.

*Источник:* Компания, №11, 25 марта 2002

### ***Группировка видов деятельности***

Следующим шагом после определения степени специализации является группировка работ, процессов и ресурсов для выполнения определенных задач организации.

#### **Основными принципами группировки видов деятельности являются:**

- Функциональный принцип
- Продуктовый принцип
- Принцип ориентации на покупателя
- Географический принцип
- Временной принцип
- Процессный принцип
- Принцип размера

- ***Функциональный принцип***

При использовании функционального принципа виды деятельности и ресурсы группируются внутри компании таким образом, что работники внутри одного цеха (отдела) выполняют один и тот же вид работ, например, токарные работы, а работники другого цеха (отдела) выполняют другой вид работ, например, сборочные операции. Группировка видов деятельности происходит на основе выявления необходимых функций организации. В типичных компаниях обрабатывающей промышленности подразделения занимаются такими функциями, как производство, финансы, маркетинг. В магазине розничной торговли подразделения могут выполнять функции коммерции (приобретение и продажа товаров), продвижения (реклама, выставки), операционной деятельности (безопасность, складские запасы, обслуживание покупателей), финансов.

- ***Продуктовый принцип***

Продуктовый принцип предполагает группировку видов работ и ресурсов вокруг товаров или групп товаров, которые производит и реализует компания. В диверсифицированных компаниях, имеющих различные продуктовые линии, функции, связанные с производством и продажей каждого продукта, имеют существенные различия, что находит отражение в создании специализированных производственных и сбытовых подразделений.

- ***Принцип ориентации на покупателей***

Данный принцип подразумевает группировку видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждое подразделение компании имело возможность ориентироваться на различные потребности разных групп покупателей. Распространенным методом группировки работ по этому принципу является создание нескольких подразделений в рамках службы сбыта, работающих с разными клиентами – розничной торговлей, промышленными компаниями, государственными организациями.

- ***Географический принцип***

Согласно этому принципу, группировка работ и ресурсов осуществляется по признаку их месторасположения. Географическая группировка работ обычно применяется там, где производственная деятельность фирмы или ее рынки разбросаны по широкой территории. Этот принцип группировки обычно используется в тех случаях, когда между географическими районами существуют серьезные различия в условиях логистики или в требованиях покупателей.

- ***Временной принцип***

В тех случаях, когда на предприятиях и в учреждениях работа осуществляется в несколько смен, группировка видов работ происходит по критерию времени их выполнения. Так, если предприятие работает в три смены, то создаются три бригады сборщиков, три бригады наладчиков и т.д., формирующиеся по признаку времени начала и окончания их работы. В рамках же одной смены работа может быть организована, например, по функциональному принципу.

- ***Процессный принцип***

Деятельность компании может быть организована на основе бизнес-процессов, необходимых для производства готового продукта. Например, различные стадии производственного процесса при изготовлении мебели требуют разного оборудования и материалов, разных производственных навыков, квалификации, и пр. Единичный заказ на производство мебельного гарнитура может рассматриваться как единый бизнес-процесс, объединяющий усилия рабочих разных функциональных подразделений и осуществляемый под руководством одного менеджера проекта.

- ***Принцип размера***

Этот принцип применяется, если работу необходимо организовать с учетом большого количества людей, выполняющих одинаковые операции, например, при массовом производстве. Часто этот принцип группировки работ используется тогда, когда основой успеха компании является получение экономии от масштабов при большом количестве занятых в производстве. В этом случае создается несколько групп людей, выполняющих одни и те же жестко стандартизированные операции под руководством одного менеджера.

***«Сфера управления» менеджеров (норма управляемости)***

Немаловажное значение при создании работоспособной структуры организации имеет определение «сферы управления» менеджеров, или ***нормы управляемости***, то есть численности людей или организационных единиц, находящихся в прямом подчинении у менеджера.

Количество подчиненных важно с точки зрения возможностей менеджера координировать их деятельность и интегрировать их усилия для достижения целей организации.

Иногда «сферу управления» называют сферой контроля, поскольку она отражает численность людей или организационных единиц, работу которых реально может контролировать менеджер. «Сфера управления» может быть "широкой" или "узкой" в зависимости от того, сколько подчиненных у менеджеров на каждом уровне управления.

Вопрос о том, какова должна быть численность подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель, всегда находился в центре внимания исследований в области теории организации, начиная с классической теории менеджмента, предлагавшей самые разные ответы на данный вопрос. Одни авторы считали, что эта численность не должна быть больше пяти или шести человек, другие останавливались на цифрах 10 или 12. Однако очевидно, что на этот вопрос не существует единственного ответа, поскольку количество подчиненных, которыми может эффективно руководить менеджер, зависит от нескольких факторов.

**Факторы, влияющие на выбор «сферы управления»**

**Практика показывает, что существуют по крайней мере три группы факторов, которые влияют на определение «сферы управления»:**

- факторы, связанные с характером деятельности, подлежащей управлению,
- факторы, связанные с самим менеджером,
- факторы, связанные с подчиненными.

- **"Факторы деятельности"**

включают в себя схожесть исполняемых функций, сложность этих функций, степень независимости организационных единиц, частоту возникновения проблем в рамках организационной единицы, степень стандартизации процедур.

Например, норма управляемости в типичном ресторане МакДональдс очень велика. Один менеджер может легко координировать работу двадцати и более работников, поскольку их обязанности стандартизированы. Менеджер рекламного агентства, напротив, может эффективно координировать гораздо меньшее количество сотрудников, от 3 до 4 человек, поскольку процесс их работы весьма непредсказуем, имеет творческий характер и очень тесно связан с особыми обстоятельствами, в которых находится клиент, а также во многом зависит от специфических требований клиента.

- **"Факторы менеджера"**

включают в себя способности менеджера, то, за какие управленческие задачи отвечает менеджер, количество времени, требуемое для координации менеджером деятельности работников, количество времени, требуемое менеджеру для разработки и интеграции планов и целей, количество времени, отнимаемое у менеджера другими людьми и организационными единицами, объем помощи, предоставляемой менеджеру вышестоящими руководителями.

- **"Факторы субординации"**

включают компетенцию подчиненных, степень взаимодействия подчиненных, их физическое местонахождение, а также степень контроля и директивных указаний, требуемых подчиненными.

Вместе с тем величина нормы управляемости во многом определяется количеством уровней в управленческой иерархии и видом используемых в организации технологий:



чем больше число уровней в иерархии и чем сложнее технологии, тем меньше норма управляемости.

В результате процессов специализации, группировки работ и определения сферы контроля менеджеров создается структура организации, которая может быть охарактеризована с помощью понятия “*сложность*” организации. “Сложность организации” – это термин, характеризующий количество разных видов деятельности, осуществляемых организацией. Сложность организации имеет три измерения - вертикальное, горизонтальное и пространственное.

### ***Сложность организации***

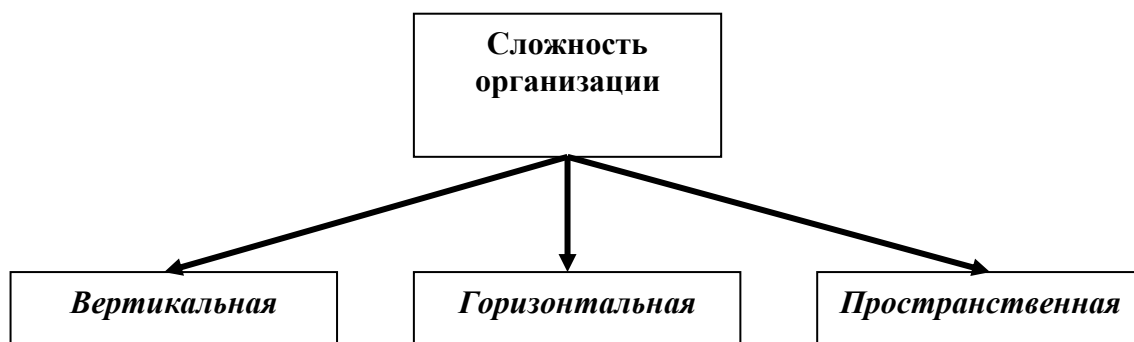


Рис. Три измерения сложности организации.

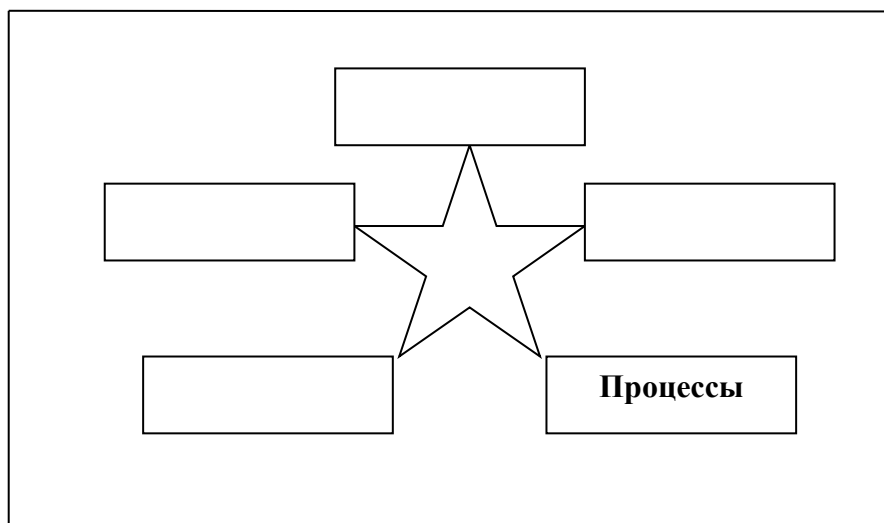
***Вертикальная сложность*** - количество уровней управления в иерархической структуре организации..

***Горизонтальная сложность*** - количество подразделений, существующих в организации на одной структурной горизонтали.

***Пространственная сложность*** - количество географически удаленных подразделений.

В больших организациях часто представлены все три типа измерения сложности. Горизонтальная сложность в крупной организации велика вследствие того, что при ее росте и развитии возникает необходимость в осуществлении новых функций. Кроме того, растущие в размерах подразделения в свою очередь имеют тенденцию дробиться по мере усложнения системы управления ими. Вертикальная сложность также может возрастать с ростом организации вследствие необходимости усиления контроля над деятельностью многочисленных подразделений. Для борьбы с последствиями чрезмерного размера многие крупные корпорации целенаправленно осуществляют политику уменьшения “сложности” организации, выводя из состава компании отдельные функциональные, продуктовые и географические подразделения, уменьшая количество уровней иерархии управления при передаче полномочий по принятию решений на более низкие уровни и т.д.

## Процессы



В производственной компании можно выделить такие процессы, как, например, производство, техническое развитие, капиталовложения, сбыт, обработка заказов и пр. Производственный процесс, как правило, может быть разбит на более мелкие процессы, например, по группам или видам продукции, технологическим стадиям и т.п. Эти процессы можно подразделить далее на такие этапы, как изготовление деталей, сборка и пр. Каждый этап можно разбить на группы операций, отдельные операции, движения, а последние - на микродвижения.

Процессы, связанные с управлением, включают в себя процессы принятия решений, планирования, отчетности, обмена информацией, сбора и хранения данных и пр.

### **Основными процедурами при разработке процессов в организации являются следующие:**

- Определение степени *полномочий*, предоставляемых менеджерам и работникам организации
- Степень *делегирования* полномочий
- Необходимая степень *централизации* принятия решений
- *Формализация* принятых в организации процедур
- *Координация* деятельности различных подразделений

## **Полномочия**

**Полномочия** - это официально утвержденные права, которыми наделяются подразделения и люди в организации. Обычно полномочия включают в себя право приказывать, исполнять, принимать решения и распределять ресурсы.

Часто понятия полномочий и власти смешиваются. Различия между ними состоят в том, что власть - это способность действовать и оказывать влияние, в то время как полномочия - это *право* действовать подобным образом. Что касается власти, то человек может иметь власть делать что-либо, даже если на это ему не предоставлено полномочий. Власть проистекает из возможности контроля над различными типами ресурсов, и поэтому не всегда зависит от занимаемой должности в организации. Должность в организации предоставляет определенную власть, называемую *официальной властью*. Таким образом, полномочия вытекают лишь из одной формы власти - официально утвержденной власти.

Менеджеры распределяют полномочия среди подразделений (децентрализация) и среди подчиненных (делегирование).

**Делегирование** - это процесс передачи задач и полномочий менеджером своим подчиненным, которые берут на себя ответственность за результаты выполнения этих задач.

Необходимость делегирования проистекает из того, что ни один человек не может справиться со всей работой в организации. Любую задачу, которую менеджер не делегирует своим подчиненным, он должен выполнить сам. Само понятие менеджмента часто определяется как выполнение работы силами других людей, поэтому делегирование часто называют основой управления.

Делегирование играет крайне важную роль в практике управления.

- Во-первых, оно расширяет возможности менеджера. С помощью делегирования менеджер имеет возможность контролировать большее количество задач и руководить их выполнением.
- Во-вторых, делегирование дает возможность оценить и обучить потенциальных менеджеров. Когда руководитель наделяет своих подчиненных определенными руководящими обязанностями, у них есть прекрасная возможность лучше узнать операции своего подразделения и развить свои способности менеджера.
- В-третьих, причиной делегирования может быть наличие у подчиненного большего опыта и знаний в специфической области, а целью делегирования – максимально эффективно использовать эти знания и опыт.
- В-четвертых, делегирование является способом повышения специализации работы менеджера. Другими словами, благодаря делегированию общая ответственность менеджера может быть распределена среди его подчиненных.

Делегирование с точки зрения здравого смысла является важнейшим условием эффективного менеджмента.

Логика эффективного делегирования такова:

1. Для того чтобы добиться успеха, менеджеры должны расширять свои возможности путем делегирования. Во многих случаях подчиненные могут брать на себя функции более высоких уровней полномочий. Для организации это имеет два полезных следствия:

- менеджер высокого уровня сберегает свое время и может "быть сразу в нескольких местах";
  - те сотрудники, которым было делегировано принятие решений, получают возможность развивать и практиковать свои управленческие навыки.
2. Хотя делегированные полномочия в любое время могут быть аннулированы менеджером более высокого уровня, он должен уступить ту долю полномочий, которая нужна подчиненному для выполнения своей работы на время, в течение которого делегирование действует. Поступить иначе - значит просто нарушить принцип "единоначалия", или принцип "одного хозяина". Если менеджер не делегировал достаточных полномочий, может оказаться, что работник выполняет распоряжения и менеджера и того, кому делегирование выполнение данной задачи. А эти распоряжения могут противоречить одно другому. Нарушение принципа единоначалия возможно в матричной организации, когда сотрудник вовлечен в работу сразу над несколькими проектами и, соответственно, имеет несколько начальников. Однако без необходимости ситуацию двойной подчиненности создавать не следует.

Делегирование полномочий связано с определенным риском для менеджера. Менеджер временно отказывается от доли своих полномочий, но все еще несет ответственность за общую работу вверенного ему подразделения. Неспособность подчиненного справиться с возложенными на него обязанностями вовсе не освобождает менеджера от ответственности за достижение результатов общей задачи. За подчиненным же закрепляется ответственность за выполнение вверенного ему участка работы.

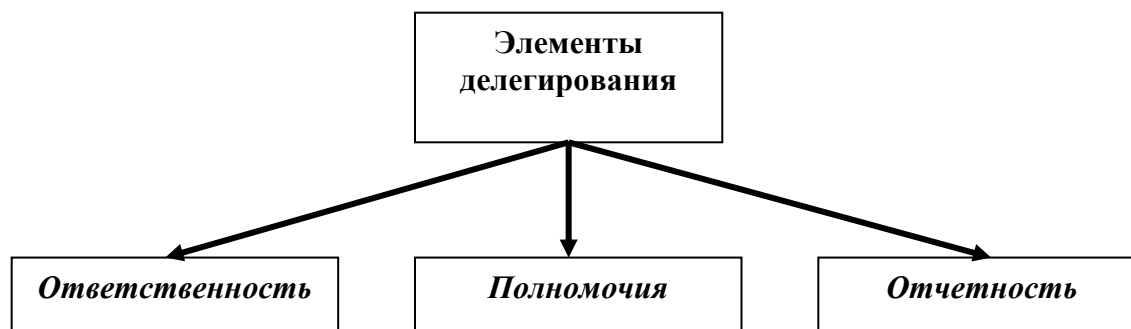


Рис. Элементы процесса делегирования

Закрепление ответственности - **первый элемент** делегирования. Ответственность – в широком смысле - это обязанность, задача, деятельность или решение, в зависимости от того, что ожидает от подчиненного менеджер.

Наделение полномочиями - **второй элемент** делегирования. Подчиненный должен иметь полномочия принимать решения и расходовать те ресурсы, которые необходимы для выполнения той или иной задачи.

Баланс между ответственностью и полномочиями - центральный момент делегирования. Баланс часто рассматривается как **принцип паритета**, который заключается в том, что ответственность и полномочия должны соответствовать друг другу. Несмотря на то, что этот принцип понятен всем менеджерам, на практике при его соблюдении возникает множество проблем.

**Третий элемент** делегирования – отчетность. Отчетность необходима для оценки деятельности подчиненного и степени выполнения им поставленных задач. При этом

подчиненный должен понимать и принимать те формы отчетности, которые он предоставляет вышестоящему менеджеру.

### **Полномочия и делегирование**

Существует ряд правил, которых должен придерживаться руководитель при делегировании своих полномочий.

1. При делегировании четко определите ожидаемый уровень исполнения, ограничения, которые накладываются на действия подчиненного, уровень ожидаемой инициативы, виды ожидаемых действий.
2. Определите временные рамки отчетности подчиненного по результатам его работы.
3. Проинформируйте всех, на кого повлияет акт делегирования, о том, что делегирование имеет место.
4. Предоставьте всю информацию, необходимую для выполнения задачи, к моменту делегирования, и продолжайте снабжать информацией подчиненного по мере ее поступления.
5. Позволяйте подчиненным, если это возможно, участвовать в определении того, какие задачи делегируются и когда.
6. Осторожно относитесь к делегированию "наверх", когда подчиненные, прежде чем принять самостоятельное решение, спрашивают Вас о Вашем мнении.
7. Оценивайте работу подчиненных прежде всего по результатам, а не по методам и способам ее осуществления.
8. Делегируйте последовательно, а не только когда Вы перегружены работой или когда задачи Вам неприятны.

### **Проблемы делегирования**

Несмотря на то, что необходимость делегирования совершенно очевидна, существуют обстоятельства, мешающие осуществлять его эффективно. Источниками этих обстоятельств выступают менеджеры, подчиненные, сама организация.

Менеджеры создают препятствия делегированию, если они

- Стремятся к обладанию властью и не хотят делиться ею с подчиненными
- Рассматривают делегирование как некую слабость, показывающую, что они сами не могут справиться с задачей
- Чувствуют себя неуверенно на своей работе и боятся, что подчиненные их вытеснят
- Полагают, что единственный способ правильно все сделать - это сделать все самому
- Не хотят тратить время на обучение подчиненных

Подчиненные создают препятствия делегированию, когда

- Не чувствуют себя способными принять дополнительную ответственность
- Боятся "завалить" задание

- Рассматривают дополнительную ответственность как дополнительную работу без соответствующего вознаграждения
- Не имеют достаточно информации или ресурсов, необходимых для выполнения работы
- Полагают, что проще спросить менеджера, чем решать проблему самим

Деятельность организации или ее культура также могут служить препятствиями делегированию, когда

- Вследствие малого размера организации существует малое количество задач, которые можно делегировать
- Организация не имеет опыта делегирования, и менеджеры не могут следовать прошлому опыту

### **Централизация и децентрализация**

Централизация – это одна из характеристик процесса принятия решений в организации и распределения в ней властных полномочий.

Предельными случаями централизации принятия решений можно назвать "бюрократию" крупных промышленных компаний иерархического типа, а также единоличную систему управления в малых фирмах. Разделение единой организации на отделы является не только практичным, но и необходимым средством преодоления излишней централизации и решения проблемы естественной неспособности менеджеров справляться с непрерывно усложняющимися задачами, стоящими перед ними.

Если большинство решений в организации принимаются на высшем уровне, то такую организацию называют *централизованной*. В том случае, когда принятие многих важных для организации решений делегируется на более низкие уровни, ее называют *децентрализованной*. В число таких важных решений могут входить решения по закупке оборудования, выбору поставщиков, установлению цен, найму работников и пр.

Уровень централизации и децентрализации связан с тем, как распределены полномочия между подразделениями в рамках организации. В децентрализованных компаниях степень распределения полномочий очень высока, в то время как в централизованных полномочия сосредоточены наверху организации.

Абсолютной централизации и децентрализации в организациях не существует. Многие успешные и известные компании используют разные уровни децентрализации в качестве базы распределения полномочий. Даже фирмы в одной области, такие как Сирс и К март (сети супермаркетов в США), Бургер Кинг и МакДональдс имеют разные уровни децентрализации. В Сирс многие решения о закупках принимают локальные менеджеры, а в К март решения о закупках для всех магазинов принимаются в головном офисе.

Дюпон и Доу Кемикл, две известные крупнейшие химические компании, управляют НИОКР очень по-разному. В Доу Кемикл все НИОКР сосредоточены в едином центре, управляемом головным офисом. Большая часть НИОКР в Дюпон осуществляется в продуктовых подразделениях компании. В компании Дженерал Моторс каждое продуктивное подразделение действует как отдельный бизнес (Бюик, Шевроле), а в компании Форд существует несколько продуктовых линий, но многие решения в области маркетинга, продвижения, разработки новых продуктов централизованы.

Наконец, МакДональдс и Бургер Кинг создали международную сеть ресторанов, продавая франшизы. В МакДональдс всегда сохранялся жесткий централизованный контроль над продажей франшиз. В Бургер Кинг, напротив, реализация франшиз в любых количествах осуществляется через несколько франчайзинговых групп, которые по размеру не уступают головной компании и имеют полномочия принимать многие решения по поводу закупок, продвижения и операционной деятельности.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованными, чем другие. Управляющие магазинами и обладатели франшиз (например, в МакДональдс) имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и определенные полномочия в выборе закупаемых продуктов. В то же время решения о размещении новых ресторанов и магазинов принимаются в средних звеньях управления, а решения, определяющие уровень цен и выпуск новых товаров, принимаются только высшим руководством.

Для менеджеров ключевым является вопрос, каково оптимальное соотношение централизации-децентрализации для их компании. Ответ зависит от многих факторов.

### ***Факторы, влияющие на решения о децентрализации***

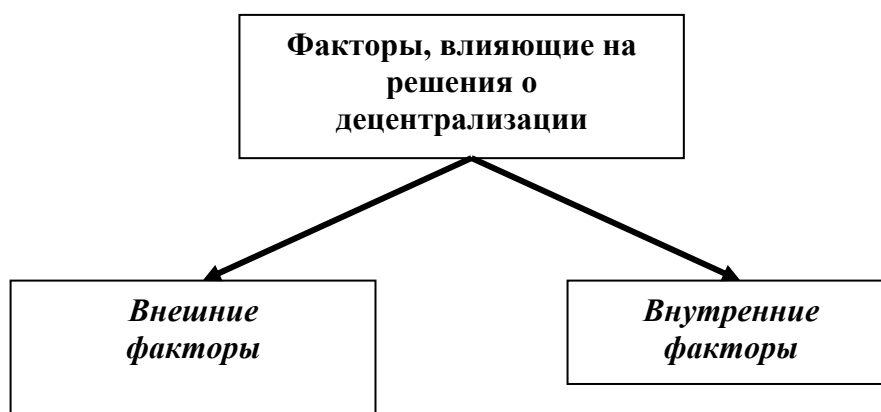


Рис. Факторы, влияющие на решения о децентрализации

Факторы, оказывающие влияние на решения о децентрализации, можно разделить на внешние и внутренние.

**Внешние факторы** включают в себя окружение организации, характеристики рынка и конкурентной среды. Иногда внешними факторами являются местонахождение покупателей, поставщиков, однородность выпускаемых продуктов, изменчивость конкурентного окружения. В целом, чем более широко распределены покупатели и поставщики фирмы, тем большей является необходимость децентрализации.

**Факторы внутреннего порядка** связаны с характеристиками фирмы и ее культурой. Некоторые важные факторы - это размер компании, необходимость контроля над затратами, стремление разработать единую политику компании, индивидуальные представления менеджеров об управленческих процессах, а также различия в функциональных сферах. По мере роста организации возникает необходимость в децентрализации. Обычно, чем больше организация и объем ее затрат, тем более высоко в организации принимаются решения и тем больше стремление к контролю над затратами, т.е. тем больше стремление к централизации. Кроме того, необходимость различной степени централизации принятия решений находится в зависимости от сложности

решаемых организацией проблем. Так, если производственный процесс достаточно отрегулирован и однообразен, решения могут приниматься в строго централизованном порядке. В случае же нерегулярного и очень специализированного производства принятие важных решений следует децентрализовать, с тем, чтобы альтернативы выбирались теми людьми, которые особенно хорошо представляют себе суть и возможные последствия меняющихся обстоятельств.

#### **Полномочия и делегирование: национальный аспект**

Американцы гордятся своей способностью эффективно делегировать. Полномочия и ответственность широко распределены в любой американской организации. В действительности, американцы находятся где-то посередине шкалы, на одном конце которой - исключительно централизованное и авторитарное руководство, а на другом - японский стиль всеобщего участия в управлении. Скандинавы и австралийцы также находятся где-то посередине, причем дистанция между теми, кто имеет полномочия, и их подчиненными у них очень мала. Тем не менее, у них наблюдаются и некоторые специфические отличия от американского стиля управления. Шведы, например, не задумываясь, могут нарушить официальную цепь команд. Если шведу нужна информация, он идет прямо к источнику информации, даже в обход своих начальников. Таким образом, обычной практикой являются действия через голову руководителя.

Южно-американские, европейские компании и компании с европейским влиянием имеют практику многоуровневого одобрения решений даже по незначительным вопросам. Часто абсолютно все решения принимаются на самом высшем управленческом уровне компаний. Даже если предпринимаются усилия делегировать полномочия, сотрудники все равно стараются добиться личной встречи с начальником и получить его одобрение по любому поводу.

Французские, итальянские и немецкие менеджеры обычно считают, что для хорошего выполнения работы необходимы жесткие приказы, и чаще приказывают своим подчиненным, нежели убеждают их.

В странах дальнего востока (Япония, Корея, Китай) широко распространено групповое участие в принятии решений. В результате менеджеры часто делят свои полномочия со своей рабочей группой, и полномочия активно обсуждаются всей группой. В арабских и африканских компаниях менеджеры концентрируют полномочия наверху, но это не мешает им делить ответственность за принятие решений через получение советов от своих подчиненных. В традициях их культуры члены семьи обязаны высказывать свое мнение о решениях, принимаемых старшими, и менеджеры также принимают от своих подчиненных советы по поводу управления, причем делают регулярно и с глазу на глаз.

*Источник:* L. Copeland and L. Griggs, *Going International*. N.Y.: Random House, 1985, pp.123-125.

Понять, насколько данная организация централизована по сравнению с другими, можно, определив следующие ее характеристики:

- Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления
- Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях
- Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях
- Возможность руководителей нижнего и среднего звена управления принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию



- Объем контроля над работой подчиненных. В высоко централизованной организации руководители высшего звена управления редко проверяют повседневные решения менеджеров более низких уровней. Оценка их действий производится на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня рентабельности и показателей роста организации.

| <b>Преимущества централизации</b>   |   |
|---|---|
| 1.  | Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями  |
| 2.  | Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом  |
| 3.  | Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа   |
| <b>Преимущества децентрализации</b>   |   |
| 1.  | Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений   |
| 2.  | Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех его знает   |
| 3.  | Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.  |
| 4.  | Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, централизация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней. |
| <i>Источник: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М., Дело, 1995, с. 352.</i> |   |

### **Формализация**

Данная характеристика процессов, происходящих в организации, связана с оценкой количества документов, инструкций, предписаний, формально утвержденных и обязательных к использованию. Эти документы включают в себя описание различных процедур, должностные инструкции, корпоративные правила и пр.

Теоретически степень формализации может быть измерена количеством страниц таких бумаг в организации.

Вряд ли кто-либо занимался точным подсчетом количества страниц документов в своей организации, тем более что при наличии практики передачи документов по компьютерным сетям точный подсчет представляется крайне затруднительным. Однако формализация, как структурная характеристика, вполне может быть оценена по шкале "больше - меньше". Государственные учебные заведения характеризуются высоким уровнем формализации, наличием большого количества бумаг, форм, процедур, правил. В небольшой частной компании формализация может быть очень низкой.

### **Координация**

Вероятно, одними из самых сложных управленческих решений являются решения по разработке процессов, координирующих деятельность подразделений организации и отдельных людей, в ней работающих.

**Координация** - это объединение деятельности людей и подразделений в единый механизм, нацеленный на реализацию задач организации.

Каждый человек в организации может заниматься лишь какой-то одной небольшой частью общей работы, и задача руководителей организации – создать такие процессы координации деятельности всех сотрудников, которые создают условия для согласования всех их действий. Эта задача предполагает согласование интересов компании в целом и отдельных ее подразделений или групп людей, а также наличие единой цели деятельности. Многие исследователи подчеркивают, что в круг задач высшего руководства входит обязанность способствовать тому, чтобы понимание назначения организации пронизывало всю структуру, ибо, чем полнее понимание целей рядовыми и руководящими сотрудниками, тем эффективнее координация их усилий.

Координация деятельности людей и подразделений в организации осуществляется с помощью вертикальных и горизонтальных связей.

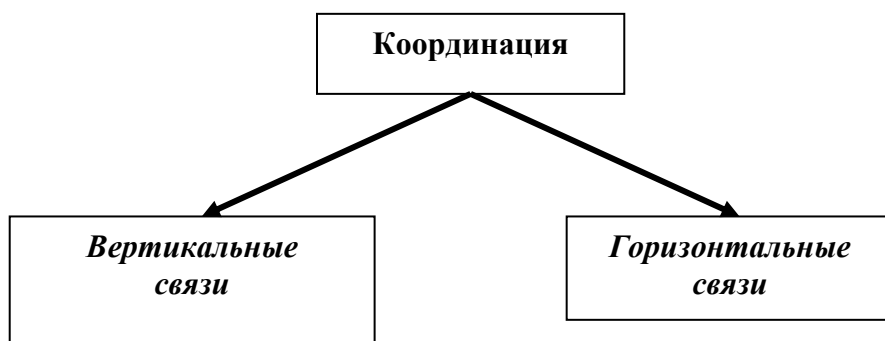


Рис. Типы координации деятельности организаций

**Вертикальные связи** необходимы для координирования действий верхних и нижних уровней управления.

Первый вид вертикальной связи - *цепь команд*. Распоряжения в организации обычно спускаются сверху вниз, а отчетность идет снизу вверх. Если подчиненному нужна информация, он обращается наверх к своему руководителю.

Другой вид – *системы подчинения и отчетности*. При перегрузке менеджера на какой-то позиции можно ввести еще один уровень иерархии путем назначения помощника

(заместителя) или в виде добавления еще одной равноценной позиции, обеспечив бесперебойность выполнения задач внедрением соответствующих систем подчинения и отчетности.

Механизмом вертикальных связей третьего вида являются *вертикальные информационные системы*, предоставляющие менеджерам более низкого уровня весь объем информации по деятельности более высоких уровней управления, требуемый им для выполнения их задач.

**Горизонтальные связи** пронизывают барьеры между подразделениями и создают возможности для координации деятельности сотрудников, работающих в различных трудовых коллективах и выполняющих разные функциональные задачи. Именно разработка и налаживание горизонтальных связей в настоящее время многими компаниями признается одной из наиболее важных задач управления.

Часто утверждается, что вертикальное расположение подразделений компании находится в определенной связи с общей целью организации, тогда как горизонтальное взаимодействие подразделений происходит в соответствии с процессами, необходимым для достижения этой цели.

Например, целью компании IBM является производство и продажа изделий и услуг, относящихся к управлению информационными ресурсами. Но процесс достижения общей цели требует согласования действий множества организационных единиц, таких, как производственный отдел, отдел сбыта, отдел маркетинга, отдел кадров и пр. Следовательно, необходимо разработать такие механизмы координации деятельности этих подразделений, чтобы весь организационный процесс был ориентирован на общее благо организации.

### **Механизмы осуществления горизонтальной организации:**

- Передача информации на бумажных или электронных носителях
- Прямые контакты
- Введение посредника-координатора
- Создание временных комитетов по координации
- Введение должности интегратора
- Создание постоянно действующих проектных команд

Горизонтальная координация создается с использованием следующих механизмов:

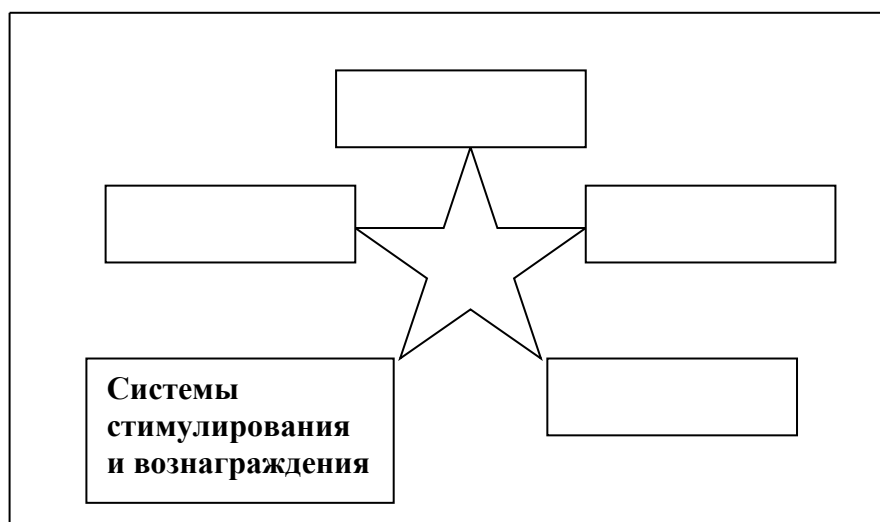
- *Передача информации на бумажных или электронных носителях* – доступный и относительно простой способ держать всех в курсе дела.

- *Прямые контакты* - очень эффективный способ координации действий. Многие компании обращают особое внимание на поддержку прямых контактов между сотрудниками различных подразделений.
- Введение специального *посредника-координатора*. Наиболее часто посредник вводится для координации действий подразделения НИОКР и производственных подразделений, а также координации деятельности транспортных отделов, компьютерных и других обслуживающих подразделений.
- Предыдущие механизмы используются в основном для обеспечения связи между двумя какими-либо подразделениями. Если задача ставится шире, может быть создан *временный комитет*, состоящий из представителей нескольких подразделений, связанных с решением поставленной задачи. Деятельность этого комитета снижает нагрузку на вертикальные связи.
- Для установления постоянной горизонтальной связи можно ввести должность *интегратора*. Обычно это должность менеджера продукта, менеджера проекта, менеджера программы, менеджера торговой марки. В отличие от посредника-координатора интегратор не подчинен никому из функциональных руководителей. Его место – вне функциональных отделов. Как правило, на этой должности менеджеру необходимо хорошо уметь работать с людьми, поскольку он наделяется большой ответственностью, но малыми полномочиями.
- Наиболее сильным координирующим механизмом являются *проектные команды*. Это команды, создающиеся из сотрудников разных подразделений и работающие на постоянной основе. Они создаются тогда, когда необходима координация деятельности подразделений в течение длительного времени, например, при работе над важным проектом, разработке инновационных решений или внедрении новых продуктовых линий.

*Горизонтальная координация деятельности организации более подробно представлена в параграфе 2 главы 2.*

*Матричные структуры управления, построенные на принципах координации деятельности различных функциональных подразделений, рассматриваются в параграфе 2 данной главы.*

## Системы стимулирования и вознаграждения



Системы стимулирования и вознаграждения в модели организационного дизайна являются средством, позволяющим увязать цели отдельных сотрудников с целями организации и добиться соответствия действий людей основному стратегическому направлению развития компании.

Помимо заработной платы, являющейся денежным вознаграждением за выполненную работу, большую роль в системе стимулирования играют различные дополнительные льготы. К подобным льготам могут относиться оплаченные отпуска, оплата больничных листов, страхование здоровья и жизни, пенсионное обеспечение, частичная или полная оплата питания, оплата содержания детей в детских учреждениях, предоставление оплаченных юридических услуг, программы физического оздоровления, оплаченные отпуска после определенного количества лет работы. Большое значение при разработке эффективной системы стимулирования и вознаграждения имеет четкое определение возможностей карьерного роста работников, а также предоставление им некоторых гарантий сохранения работы в течение определенного времени.

Любые изменения организационного дизайна сопровождаются пересмотром системы стимулирования с точки зрения ее соответствия новым целям организации, новой структуре управления, процессам, внедряемым в компании. Так, например, развитие горизонтальных связей в организации и командных методов работы требуют создания такой системы вознаграждения отдельных сотрудников, которая бы включала в себя в качестве составляющей вознаграждение за результаты, достигнутые командой в целом.

К вознаграждениям в широком смысле этого слова относится все, что человек считает ценным для себя.

В системе вознаграждений, действующей в организации, могут быть предусмотрены как внутренние, так и внешние вознаграждения. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результатов, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Это также дружба и общение, возникающие в процессе работы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение возникает не от характера самой работы, а создается организацией. Примерами внешнего вознаграждения могут служить зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, дополнительные выплаты.

При проведении крупных изменений организационного дизайна часто подлежит изменению система карьерного роста сотрудников. Традиционная функциональная карьерная лестница заменяется или дополняется другим карьерным путем, связанным с перемещением людей между функциями и различными географическими подразделениями компаниями. Ротация используется прежде всего для того, чтобы вырастить в компании специалистов широкого профиля, способных решать межфункциональные задачи. В этом случае система вознаграждения и стимулирования уже в меньшей степени зависит от того, сколько лет работал человек на одном месте, и от его опыта в отдельной функциональной области. На первое место при продвижении по новому карьерному пути выдвигается опыт работы в нескольких подразделениях или разных областях деятельности.

**Неформальная организация** крайне важна при построении организации и проведении организационных изменений вследствие значимости ее влияния на поведение и деятельность работников. В организации могут быть достаточно четко определены вертикальные и горизонтальные взаимосвязи, которые необходимы для работы компании. Однако рабочий процесс часто приводит к возникновению незапланированных действий и решений, основанных на неформальных взаимосвязях сотрудников.

Например, в компании существует формальные процедуры обработки заказов. В то же время в отделе продаж есть сотрудники, долгое время работающие в компании и имеющие старые связи с некоторыми заказчиками. Они также имеют неформальные отношения с работниками отдела отгрузки и поэтому иногда оформляют срочную отгрузку в обход существующих формальных процедур. Для компании это - неформальная организация продаж.

Неформальная организация и культура создается в большей степени всеми работающими в организации, нежели высшим руководством. Она, как правило, не формализована, однако может быть описана через такие характеристики, как форма одежды, обстановка в офисах, существующие традиции и пр. Неформальная организация может возникнуть спонтанно, а может оказаться результатом сознательных действий отдельных членов организации. Высшие руководители компании, вне сомнения, могут определенным образом влиять на создание благоприятной неформальной обстановки, способствующей достижению задач организации.

### **Организационная культура**

Организационная культура представляет собой систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организации, стиля руководства, показателей уровня удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, имея в виду перспективы ее развития.

Во многих случаях именно культура организации может оказаться главным тормозом на пути ее развития. Две черты корпоративной культуры могут препятствовать успешному преобразованию компании. Первая может быть выражена словами “если что-либо еще работает, не нужно его чинить”. Вместо поиска путей постоянного улучшения работы и фокусировки на требованиях потребителей, корпоративная культура имеет тенденцию поддерживать те действия, которые в настоящее время являются успешными, что препятствует инновациям и развитию новых методов работы. Вторая черта корпоративной культуры, препятствующая продвижению компании вперед, - это наличие широкого круга вопросов, которые “не подлежат обсуждению”. До некоторой степени все организации подвержены тенденции избегать спорных вопросов и проблем, связанных с традиционными способами работы. Естественно, чем меньше дискуссий проводится в организации, тем в меньшей степени она оказывается готовой к каким-либо изменениям.

### **Что мы понимаем под организационной культурой?**

*Организационная культура* состоит из многих элементов, которые можно сгруппировать в четыре категории: символы, герои, ритуалы и ценности.

*Символы* - это слова, предметы и жесты, обладающие определенным смыслом для некоторой группы людей. На уровне национальных культур символы включают целую сферу языка. На уровне организационной культуры символы включают аббревиатуры, сленг, стиль обращения, символы статуса, которые понятны только тем, кто работает в данной организации.

*Герои* - это реальные или мифические личности, которые служат моделями поведения внутри культуры. Часто эти личности олицетворяют собой модели героя как "идеального работника" или "идеального менеджера". Иногда мифическими героями становятся основатели организаций, и им приписываются невероятные деяния и подвиги.

*Ритуалы* – это коллективные действия, которые могут представляться излишними для успешной работы организации, однако, внутри конкретной культуры, они являются социально значимыми. В организациях ритуалы включают в себя не только торжественные мероприятия, но также многие формальные действия, осуществляемые на явно рациональных основах: проведение собраний, выпуск бюллетеней и других информационных материалов и пр. Также ритуальный характер могут носить и правила поведения, включающие определение круга общения отдельных должностных лиц, степень свободы при высказывании собственного мнения и пр.

*Ценности* представляют собой самый глубокий уровень культуры. Они представляют собой некоторые ощущения, часто бессознательные и не обсуждаемые, касающиеся вопроса о том, что хорошо и что плохо, красиво или уродливо, рационально или иррационально, нормально или ненормально, естественно или парадоксально, прилично или неприлично. Эти ощущения присущи большинству членов культуры, или, по крайней мере, тем людям, которые занимают центральные позиции в организации.

*Источник:* Management Consulting: A Guide to the Profession. International Labour Office, Geneva, 1996.

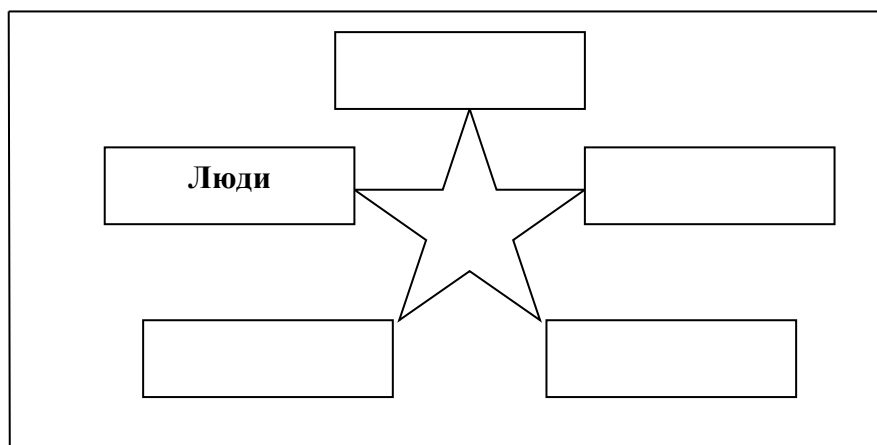
### Италия: некоторые национальные привычки

Итальянцы известны своей болезненной тягой к сотовым телефонам. Более 80% из них имеют по меньшей мере одну трубку. Столь же сильно их отвращение к e-mail – к большому сожалению Лучио Станка, бывшего главы IBM в Европе. На посту нового министра технологий Станка должен максимально автоматизировать работу правительства. А он мучается даже с коллегами, не желающими пользоваться e-mail. Его первый доклад рекомендовал правительству широко внедрить Интернет-связь к концу 2003 года. Однако доклад этот был послан обычной почтой, т.к., по словам Станка, «в Италии никто не открывает e-mail».

Возможно, Станка надо поучиться у гендиректора Telecom Italia Марко Тронкетти Провера. Чтобы собрать своих менеджеров, он не стал возиться с электронной почтой, а просто разослал 2000 коротких текстовых сообщений на их сотовые телефоны. В итоге на съезд прибыло рекордное число менеджеров.

*Источник: Профиль, 15 апреля 2002 г.*

### Люди



Традиционно персонал организации подразделяют на следующие группы:

- Линейный персонал - персонал, выполняющий функции, связанные с основной деятельностью организации. На заводе это - работники основных цехов, в институте - преподаватели, в армии - солдаты и офицеры
- Управленческий или административный персонал - работники, основной функцией которых является управление организацией и ее частями
- Вспомогательный персонал – сотрудники, обеспечивающие поддержание основных функций организации, т.е. бухгалтерия, юридическая служба, техническая служба. Вспомогательный персонал бывает техническим и профессиональным.

Организации различаются по степени профессионализма сотрудников и уровню персональных соотношений.

**Профессионализм** - уровень образования и профессиональной подготовки наемных работников. Профессионализм считается высоким, если для того, чтобы быть принятым в организацию, нужно учиться много лет. Обычно показатель профессионализма



определяется средним числом лет специального образования на одного служащего. Может колебаться от 20 лет (в медицинской практике) до 0 (уборщик).

**Персональные соотношения** - это соотношения различных категорий сотрудников, занятых в том или в ином подразделении. Например, соотношение управленческого и неуправленческого персонала, или рабочих основных и обслуживающих цехов и общего числа служащих в организации.

Традиционно считается, что наибольшую пользу организации приносят люди, которые являются не только способными, но надежными и преданными фирме работниками. Однако в последнее время все чаще появляются сообщения о том, что руководители некоторых западных фирм принимают на руководящие должности “аутсайдеров” из других организаций. Политика привлечения специалистов со стороны может оказаться для организации весьма полезной. Если руководитель приходит из другой компании, то ему известны методы работы, отличные от тех, которые используются в данной организации. Кроме того, не обремененный негласными правилами и установками, культурными ценностями организации, новый менеджер может действовать не традиционно и поднимать вопросы, которые в компании обычно умалчиваются.

Такие люди могут проработать в компании не долго, однако их нетрадиционный образ мышления, новые взгляды всегда оказывают стимулирующее воздействие на остальных сотрудников, заставляя их усомниться в непреложных истинах и обычном способе ведения дел. В условиях постоянных изменений окружающей среды для компании важно иметь на руководящих постах управляющих с нетрадиционными взглядами и опытом.

Исследования влияния размера организации на персональные соотношения выявили следующие закономерности:

*Первое* - в больших организациях доля управленческого персонала меньше. Это означает наличие экономии на масштабе и высокую внутреннюю эффективность. Большие подразделения, много регулирующих правил, разделение труда - это те механизмы, которые уменьшают необходимость непосредственного наблюдения сверху.

Увеличивающаяся бюрократизация заменяет собою непосредственное наблюдение.

*Второе* - с увеличением размера организации увеличивается доля технического вспомогательного персонала вследствие необходимости развития коммуникаций (письма, базы данных) и увеличения бумажной работы в целом. Таким образом, доля технического персонала увеличивается из-за увеличения количества обслуживающих функций.

В недавних исследованиях, проведенных в США, были проанализированы организации, прошедшие периоды роста и сокращения численности работающих в них, и было выяснено, что при быстром росте организации число администраторов увеличивается быстрее общих темпов роста, а при уменьшении их число снижается медленнее.

Например, Университет штата Мичиган в период своего быстрого роста увеличил

- линейный персонал - на 7%,
- административный - на 40%,
- не преподавательский профессиональный - на 26%.

**Люди в компании “Federal Express”**

Когда Фреду Смиту задают традиционный вопрос о секрете его успеха, он обычно рассказывает о людях, с которыми работает. По признанию многих подчиненных, Смит удалось создать в компании атмосферу доверия и ответственности, когда каждый сотрудник – от рядового курьера до топ-менеджера – чувствует себя причастным к общему успеху. Много лет подряд FedEx входила в первую десятку списка лучших работодателей Америки, который составлялся журналом Форчун.

М надо сказать, служащие отвечают компании столь же теплым отношением. В корпоративном эпосе Federal Express существует немало красивых легенд о чудесах преданности, продемонстрированных в разное время сотрудниками компании. Например, о летчиках, которые в трудные для компании годы не спешили обналичивать зарплатные чеки, а во время командировок останавливались в гостиницах за свой счет. Или история курьера Гэри Бокельмана, который в первый день работы Federal Express сдал в ломбард свои часы, чтобы купить бензин для грузовика.

В августе 1997 года служащие компании United Parcel Service – основного конкурента FedEx – устроили двухнедельную забастовку. Для компании Смита это означало 800 тыс. почтовых отправок в день дополнительно. Тысячи сотрудников FedEx, многие из которых и так работали полный день, добровольно оставались на посту сверхурочно и сумели справиться с резко возросшим объемом проходящих через них посылок. После этого подвига доля FedEx на рынке экспресс-доставки выросла сразу на 2% и на тот момент составила 43%. Всем героям Смит распорядился выплатить премии, а также поблагодарил их в специальном 11-страничном письме, опубликованном в прессе.

Компания гордится, что за 30 с лишним лет работы она ни разу не проводила массовых сокращений. Даже в условиях нынешнего экономического спада руководство компании обещает не увольнять людей, а, наоборот, планирует создать 1500 новых рабочих мест.

*Источник:* Компания, 4 марта 2002 г.

**2.3. Проблемы организационного дизайна*****Симптомы проблем организационного дизайна***

В своей работе менеджеры постоянно сталкиваются с множеством симптомов организационных проблем. Не так просто определить, указывают ли эти симптомы на необходимость модификации организационного дизайна или требуют какого-либо другого решения. Тем не менее, существует несколько групп организационных проблем, которые обычно указывают на необходимость изменения построения организации.

**Симптомы проблем организационного дизайна:**

- Конфликты
- Слишком высокий уровень принятия решений
- Сложности координации
- Недостаток внимания важнейшим задачам организации
- Отсутствие четкости в определении круга обязанностей сотрудников

Одной из проблем, которая часто возникает как результат несостоятельности организационного дизайна, является *конфликт*, особенно когда это - широкомасштабный конфликт, т.е. конфликт между группами и подразделениями, а не между отдельными сотрудниками. Конфликты, связанные с определением и достижением основных целей и задач организации, также являются признаком проблем построения организации.

Вторым индикатором проблем организационного дизайна является то, что менеджеры принимают *решения, которые могут быть приняты на более низких уровнях*. Хорошо организованная компания должна иметь процедуры разрешения проблем, которые возникают на низких уровнях организации. Только в случае возникновения серьезного кризиса высшие управляющие должны быть вовлечены в его разрешение. Механизмы разрешения проблем - это часть эффективного организационного дизайна.

Третья проблема, показывающая на необходимость организационных изменений, - это сложности, возникающие в *координации деятельности рабочих групп*. Подобная ситуация может быть результатом любого организационного изменения, а может возникнуть вследствие нормального роста организации.

В-четвертых, если в организации *мало внимания уделяется важнейшим сферам деятельности*, или снижается эффективность текущих операций, скорее всего нужно откорректировать соответствие друг другу некоторых блоков организационного дизайна. Эта ситуация обычно указывает на то, что некоторые сферы ответственности сотрудников не были очерчены с достаточной четкостью.

Наконец, если сотрудники *не уверены в том, что входит в их обязанности*, это также может оказаться результатом проблем организационного дизайна. Эта ситуация обычно возникает, когда люди работают много, но не в нужном направлении. Таким образом, их работа может быть внутренне эффективной, но не результативной. Одним из симптомов этого является то, что люди начинают задавать вопросы о том, на чем им сосредоточить усилия, к каким целям стремиться и где взять нужную информацию. Подобные сигналы указывают на необходимость более четко определить дизайн организации, особенно в сфере распределения ответственности и полномочий.

## 2.4. Значение «организационной способности»

Общепризнанными источниками конкурентных преимуществ организаций, работающих на конкурентных рынках, являются:

- Уникальные продукты или услуги
- Репутация компании
- Послепродажное обслуживание
- Условия поставок
- Цены и скидки
- Надежность выпускаемой продукции и т.д.

Начиная с 1980-х годов, исследователи практики управления начали рассматривать организационные способности компаний как важнейший источник их конкурентных преимуществ. Известно, что традиционные источники конкурентных преимуществ компаний обычно носят временный характер. Экономия на масштабе, входные барьеры в отрасль преодолеваются с помощью различных типов партнерства. Уникальные продукты и технологии с легкостью копируются. Поэтому громадное значение для сохранения конкурентоспособности приобретают неосязаемые активы компаний и, прежде всего, ее уникальная система управления.

**Организационная способность** – это внутренняя способность организации достигать намеченных целей, возникающая тогда, когда все блоки организационного дизайна соответствуют друг другу и способствуют выполнению задач организации.

В том случае, если окружающая среда, в которой действует компания, подвержена частым и быстрым изменениям, «организационная способность» подразумевает также адаптацию к ним, наличие механизма внутренней самонастройки, вмонтированного в систему принятия решений и систему стимулирования, включающего в себя возможность изменения процессов управления и опирающегося на людей, способных работать в меняющихся условиях.

Наличие «организационной способности» для поддержания и повышения конкурентоспособности организации приобретает в последнее время все большее значение. В классической теории понятие организационного дизайна фактически совпадало с понятием организационной структуры, предполагая достаточно узкий, ограниченный подход к решению организационных проблем. Осознание того факта, что организационный дизайн представляет собой сложную систему взаимосвязанных блоков, включающих не только «жесткие» методы управления, такие как формы отчетности и должностные инструкции, но и «мягкие», например, воздействие руководителей на климат и неформальные связи в организации, заставляет руководителей компаний осуществлять постоянных поиск новых методов управления. Основное направление этого поиска – создание таких условий работы организации, при которых вмешательство высшего руководства в оперативную деятельность является минимальным, а различные подразделения компании имеют возможность «самонастраиваться», т.е. менять правила своей деятельности при изменении своих задач, находясь в то же время в русле стратегического направления развития всей организации.

В стремлении упрочить свои конкурентные позиции многие западные компании развивают и поддерживают самые различные типы своих организационных способностей, в числе которых:

- Способность быстро разрабатывать и выводить на рынок новые продукты в условиях

постоянно меняющихся требований потребителей;

- Способность улавливать новые возможности развития компании, проистекающие из изменений во внешней среде, и реализовывать эти возможности;
- Способность создавать стратегические и временные партнерства и эффективно управлять ими;
- Способность к реализации новых проектов с повышенным риском и пр.

Развитие подобных организационных способностей требует продуманного подхода к изменению всех элементов блоков модели организационного дизайна.

Например, компания может конкурировать на базе быстрой разработки и вывода на рынок новых продуктов и услуг. Чтобы создать новую организационную способность, в компании производятся следующие организационные изменения:

- Создается структура с новыми продуктовыми отделами в каждой из ключевых функциональных областей. Новая структура способствует минимизации времени принятия решений и облегчает коммуникации между функциями;
- Все ключевые подразделения направляют своих сотрудников в команды разработки каждого нового продукта;
- Создается новая информационная система для поддержки процесса принятия решений по разработке продуктов;
- Руководящий совет устанавливает приоритеты и распределяет ресурсы таким образом, чтобы выполнялись все продуктовые программы;
- Члены команд по разработке продуктов имеют доступ к интегрированной базе данных, содержащей все сведения, относящиеся к их программе разработки нового продукта;
- Ключевым сотрудникам в команде могут быть предоставлены возможности совместной работы для упрощения коммуникаций;
- Все члены команд получают возможность карьерного роста при использовании межфункциональной ротации, и имеют компенсационные планы, основанные на учете их опыта и стажа работы в компании.

Таким образом, все элементы организации взаимосвязаны и нацелены на выполнение данной задачи – быстрого обновления продуктовой линии компании. Это означает возникновение новой *организационной способности* компании - способности достигать своих целей в условиях быстро меняющейся окружающей среды.

Эта новая способность - горизонтальная, поскольку различные функции скоординированы без участия иерархии управления. Сотрудники разных функциональных отделов работают совместно и осуществляют координацию своей деятельности без обращения к своему начальству.

### **Выводы**

Организационный дизайн – это комплексное понятие, связанное с существующей в компании системой управления. Все блоки организационного дизайна тесно связаны друг с другом, изменения в одних управленческих блоках неизбежно приводят к изменениям в других блоках.

Одна из первоочередных задач менеджеров высшего звена – добиться соответствия совокупности характеристик организационного дизайна той стратегии, которой компания стремится придерживаться в ближайшие годы. Решения в области организационного дизайна, таким образом, направлены на достижение соответствия управленческих блоков друг другу при учете выбранной стратегии.

При выборе организационного дизайна анализируются требования к целому ряду характеристик внутренних процессов, происходящих в организации:

- типы специализации
- степень специализации
  - содержательность работ
  - объем работ
- группировка видов деятельности
- «сфера управления» или норма управляемости
- сложность организации
- распределение полномочий
- степень делегирования задач и полномочий
- степень централизации принятия решений
- степень формализации процедур
- механизмы координации деятельности подразделений и групп сотрудников
- тип организационной культуры
- наличие неформальной организации
- степень профессионализма и персональные соотношения

Принимая решения по требованиям к этим характеристикам, менеджеры определяют ограничения и возможности использования различных методов и моделей построения компании.

В том случае, когда все блоки организационного дизайна соответствуют друг другу, элементы в этих блоках взаимоувязаны и нацелены на выполнение стратегических задач компании, можно говорить о том, что компания обрела новое качество, которое называют «организационной способностью» и которое в последние годы признается одним из самых существенных факторов конкурентоспособности.

### ***Контрольные вопросы***

1. Перечислите блоки управления, составляющие в совокупности понятие «организационный дизайн».
2. Что подразумевается под соответствием управленческих блоков друг другу?
3. Каковы основные типы специализации?
4. Каким образом изменение специализации может привести к изменениям в других блоках организационного дизайна?
5. Дайте определение двум понятиям, относящимся к степени специализации: содержательность работ и объем работ.
6. Каковы характеристики организационного дизайна тех организаций, в которых содержательность работ низка?
7. Какие цели могут преследовать менеджеры, стремящиеся к «обогащению работы» своих подчиненных?
8. Является ли ротация работников способом расширения масштаба их работы?
9. Каковы основные принципы группировки видов деятельности в организации?
10. Что такое «норма управляемости»?

11. Каковы основные факторы, влияющие на норму управляемости отдельного менеджера?
12. Охарактеризуйте три измерения сложности организации: вертикальное, горизонтальное и пространственное.
13. Приведите определения следующих понятий:
  - полномочия
  - делегирование
  - централизация
  - формализация
  - координация
14. В чем состоят различия понятий полномочий и власти?
15. Каковы элементы процесса делегирования?
16. Обрисуйте основные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры при делегировании.
17. Приведите примеры централизованных и децентрализованных организаций.
18. Какие факторы влияют на принятие решения о децентрализации организации?
19. Как создаются горизонтальные связи в организации?
20. Что представляет собой неформальная организация? Какое влияние может оказать неформальная организация на общий организационный дизайн компании?
21. Перечислите основные элементы организационной культуры.
22. По каким характеристикам можно оценить состояние управленческого блока «люди»?
23. Приведите основные симптомы проблем организационного дизайна.
24. Дайте определение понятию «организационная способность».

### 3. Типы организационных структур

Современные организации строятся на основе четырех типов структур: простая структура, функциональная, дивизионная, матричная структура.

#### 1. Простая структура

Простая структура характерна для фирм, которые состоят из одного менеджера и группы работников. Она превалирует в маленьких организациях, где менеджер часто одновременно является владельцем бизнеса.



Рис. Простая структура управления

*Характерные черты простой структуры:*

- Все стратегические и оперативные решения принимаются владельцем-менеджером;
- Операционная деятельность осуществляется как сотрудниками, так и самим менеджером, причем часто каждый работник вовлечен в различные виды деятельности, что свидетельствует о низкой специализации труда;
- Основной стратегической целью маленьких организаций является выживание, и одно неправильное решение может создать серьезную угрозу для организации. Простая структура способствует максимизации контроля со стороны владельца;
- Подобная структура также дает возможность гибко реагировать на изменения на рынках и в товаре и позволяет быстро удовлетворять требования потребителя без затрат времени на координацию действий сотрудников;
- В то же время простая структура накладывает большие обязанности на владельца-менеджера, и, по мере роста фирмы, менеджер должен уделять все большее внимание ежедневным заботам в ущерб долгосрочному планированию.

*Достоинства*

- Упрощает контроль над всей деятельностью компании;
- Обеспечивает быстрое принятие решений и возможность гибко реагировать на сигналы рынка;



- Создает возможность использования простых и неформальных систем мотивации, вознаграждения и контроля.

### **Недостатки**

- Налагает высокие требования на владельца-менеджера;
- Не способствует развитию внутри организации будущих менеджеров;
- Концентрирует внимание владельца-менеджера на ежедневных проблемах, а не на развитии стратегических направлений деятельности фирмы;
- Быстро становится препятствием на пути развития компании по мере диверсификации деятельности, роста объема или географии продаж.

Фирмы с простыми структурами преобладают в случаях зарождения нового бизнеса, поэтому простые структуры иногда называют “предпринимательскими”. Подобные структуры также хороши для фирм, которые работают на локальном рынке, например, для фирм, производящих услуги.

По мере роста и развития фирмы простая структура неизбежно становится тормозом на пути достижения фирмой ее целей, прежде всего из-за избыточной концентрации контроля и принятия решений на высшем уровне управления.

## **2. Функциональная структура**

Функциональная структура преобладает в фирмах, которые ориентированы на один или небольшое количество взаимозависимых товаров или рынков. В функциональных структурах схожие задачи и деятельность (такие как производство/операции, маркетинг, финансы/учет, НИОКР и работа с персоналом) сгруппированы в отдельные подразделения внутри организации. Такая специализация приводит к большей эффективности и позволяет фирме достигать конкурентоспособности в одной или нескольких функциональных сферах.



Рис. Функциональная структура управления

*Характерные черты функциональных структур:*

- Высокий уровень формализации задач;
- Координация действий базируется на иерархии управления, а также на планах и программах;
- Результаты работы менеджеров могут быть оценены на основании количественных показателей их деятельности;
- Служащие одного подразделения имеют, как правило, общего начальника, совместно используют ресурсы, сотрудничают друг с другом;
- Большинство из служащих одного подразделения имеют одинаковое по профилю образование и схожие профессиональные навыки.

*Достоинства*

- Функциональная структура повышает эффективность работы организации за счет высокой степени специализации;
- Способствует приобретению организацией большого опыта в функциональных областях за счет развития профессионализма;
- Создает возможность делегирования принятия каждодневных операционных решений;
- Сохраняет централизованный контроль над стратегическими решениями;
- Обеспечивает возможность карьерного роста профессионалов, которые работают в отдельных подразделениях;
- Дает возможность эффективного использования персонала в различных подразделениях.

*Недостатки*

- Функциональная структура характеризуется узкой специализацией и, тем самым, создает почву для функционального соперничества и конфликтов;
- Усложняет координацию действий функциональных подразделений и принятие решений, касающихся работы нескольких подразделений;
- Провоцирует конфликт между линейными функциями и штабными функциями;
- Ограничивает развитие менеджеров широкого профиля внутри компании.

Наиболее благоприятная среда для организаций с подобной структурой - стабильная, с низким уровнем неопределенности. Функциональные структуры в большинстве случаев характерны для фирм, которые производят небольшое количество видов продуктов или услуг, а также для фирм малых и средних размеров.

Когда фирма начинает диверсифицировать свои товары или продуктовые линии, работать в разных географических регионах, использовать независимые рыночные каналы, или обслуживать новые группы потребителей, отличные от тех, что обслуживала ранее, функциональная структура быстро становится неадекватной задачам фирмы.

Так, функциональные менеджеры могут не видеть все возможности расширения ассортимента производства и использования новых каналов сбыта многочисленных и разнообразных товаров и услуг, выпускаемых фирмой, а высшее руководство может оказаться не в состоянии справиться с координацией возросшего количества видов деятельности. В этом случае функциональная структура уступает место дивизионной структуре.

### 3. Дивизионная структура

Дивизионная структура характеризуется наличием в организации структурных единиц, имеющих значительную автономию и обычно самостоятельно осуществляющих свою маркетинговую и операционную деятельность. В основе построения дивизионных структур могут находиться разные факторы: товары, географические регионы, отличные друг от друга сбытовые каналы или группы потребителей.

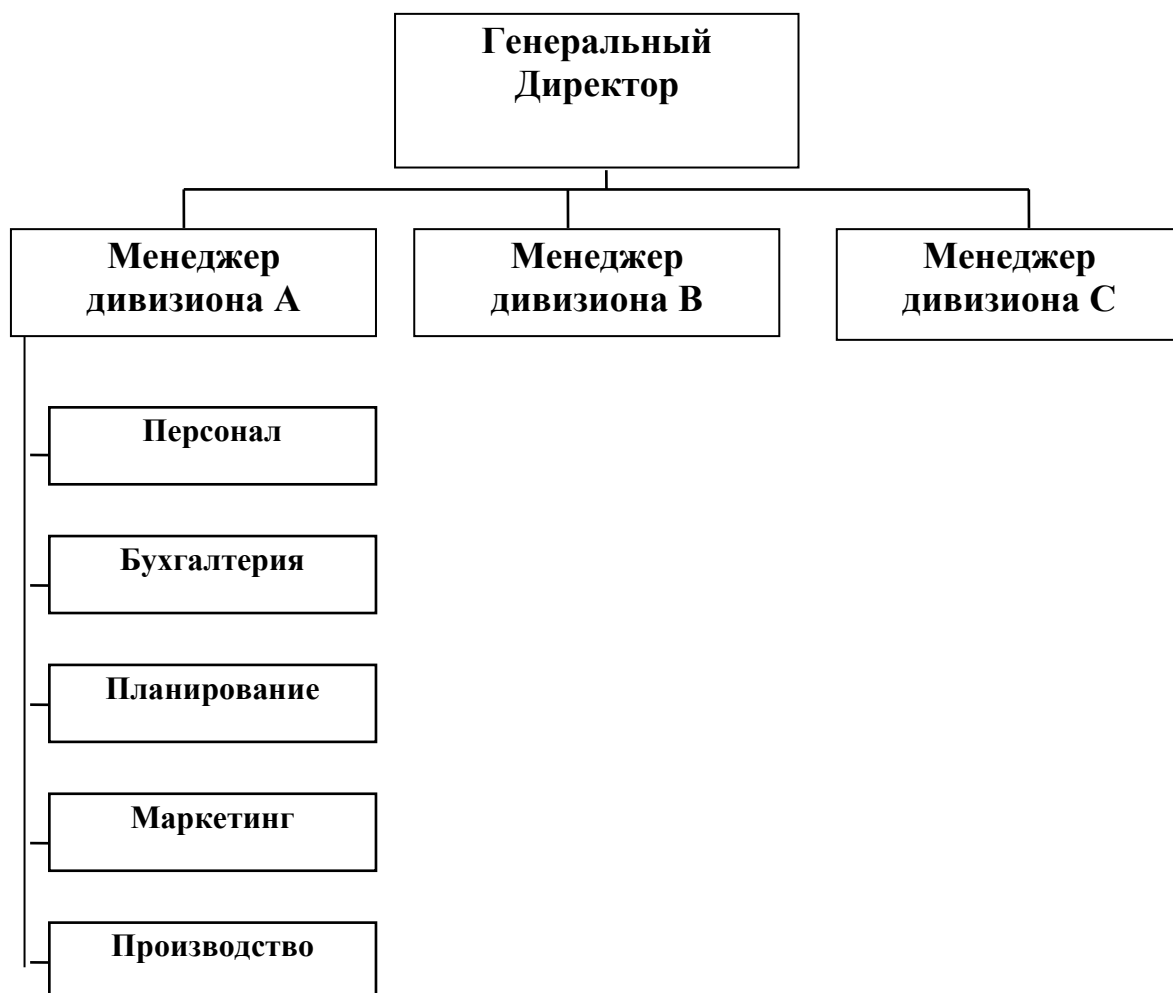


Рис. Дивизионная структура управления

Наличие дивизионной структуры дает возможность корпоративным менеджерам делегировать большие полномочия менеджерам отдельных бизнес-единиц. Менеджеры высшего звена управления при этом могут сконцентрировать свои усилия на задачах компании в целом.

В марте 1999 года президент Microsoft Билл Гейтс объявил о начале долгожданного реструктурирования своей компании. Организационная структура Microsoft больше не будет строиться на основе продуктов, таких как операционные системы, но будет перестроена по принципу обслуживания групп потребителей: менеджеров информационных технологий, работников связи, дизайнеров и других потребителей. Руководство Microsoft надеется, что новая структура организации вдохновит

программистов разрабатывать такое программное обеспечение, которое требуется потребителям, а не диктуется процветающей бюрократией в Microsoft.

*Характерные черты дивизионных структур:*

- Каждый дивизион отвечает за производство и продажу своего продукта или услуги и является центром прибыли или центром инвестиций. Часто основным показателем отчетности дивизиона является ROI – доходность инвестиций, осуществленных в данную бизнес-единицу;
- Каждая бизнес-единица имеет свое собственное производство, маркетинг, снабжение;
- Часто финансовые службы и управление персоналом могут оставаться организованными функционально, и менеджеры этих функций отчетливо относятся непосредственно перед советом директоров, наряду с менеджерами дивизионов;
- Часто в компании существует несколько централизованных подразделений (штаб компании) для выработки стратегии и контроля над достижением стратегических целей;
- Координация работы дивизионов осуществляется через планы и программы, разрабатываемые в штабных службах;
- Каждый дивизион имеет полную свободу работы на рынке в пределах общих стратегических планов и бюджетов.

*Достоинства*

- Позволяет лучше и быстрее реагировать на требования рынка;
- Освобождает время высших руководителей для общего стратегического планирования;
- Четко определяет ответственность руководителей дивизионов, упрощая контроль над их деятельностью;
- Сохраняет функциональную специализацию (и все ее преимущества) внутри каждого подразделения;
- Создает условия для развития стратегических менеджеров.

*Недостатки*

- Провоцирует конкуренцию между дивизионами за ресурсы (прежде всего за инвестиции) на уровне всей корпорации;
- Создает проблемы со степенью полномочий, предоставляемых менеджерам дивизионов;
- Может привести к несовместимости действий различных дивизионов;
- Создает проблему распределения накладных корпоративных расходов между дивизионами

Ярким примером компании, основанной на дивизионной структуре управления, является МНТК (т.н. “Империя Федорова”).

В 1979 году на базе лаборатории микрохирургии глаза был создан Институт микрохирургии глаза, директором которого стал Святослав Федоров. В апреле 1986-го специальным распоряжением председателя Совмина СССР Николая Рыжкова на базе института был создан Межотраслевой научно-технический комплекс (МНТК) “Микрохирургия глаза”. Права, которые получил МНТК, для того времени были беспрецедентными: “Микрохирургия глаза” имела валютный счет, могла обслуживать зарубежных пациентов, самостоятельно устанавливать численность сотрудников и их зарплату, вести непрофильную хозяйственную деятельность.

Федоров активно строил филиальную сеть МНТК в России (11 региональных филиалов) и за рубежом (в Италии, Польше, Германии, Испании, Йемене, ОАЭ и Японии), оборудовал морское судно-клинику “Петр Первый”, курсирующее в Средиземном море и Индийском океане и приносящее \$14 млн. в год. Весной 1990 года МНТК получил землю в Московской области и создал сельхозпредприятие “Протасово-МГ”, которое возглавил сам Федоров. На нескольких сотнях гектаров был построен молочный комбинат, завод питьевой воды, фабрика племенных лошадей и шампиньонная ферма.

Сейчас МНТК проводит более 300 тысяч операций в год, каждая операция стоит от 4,7 до 12 тысяч рублей. Ежегодная прибыль клиники и ее дочерних структур исчисляется десятками миллионов долларов. С 1992-го по 1995 год Святослав Федоров периодически попадал в десятку самых богатых людей России.

*Источник:* газета Коммерсант, N100, 6.06.2000

## **Разновидности функциональных и дивизионных структур**

### ***Гибридная структура***

Структуры многих компаний в той или иной степени сочетают в себе черты функциональных и дивизионных типов. Если компания достигает больших размеров и имеет дело с целым рядом продуктов и рынков, она обычно строится по дивизионному принципу. Однако некоторые функции, жизненно важные для деятельности компании как единого целого, остаются централизованными и осуществляются через центральный аппарат штаба. Структуру такой компании называют гибридной.

Набор централизованных функций и степень их централизации зависят от конкретных условий работы компании. Например, если компания представляет собой сеть moteлей, то каждый мотель можно рассматривать как отдельный центр прибыли, осуществляющий самостоятельно набор персонала и снабжение, проводящий локальный маркетинг и ответственный за достижение установленных финансовых показателей. Однако многие функции маркетинга и сбыта, включая исследования рынка и развитие торговой марки, а также бронирование мест, могут быть сосредоточены в головном офисе компании.

### ***Стратегические бизнес-единицы***

Стратегическими бизнес-единицами называют группы дивизионов, объединенных по принципу общности или схожести продуктов, рынков или клиентов и имеющих единый штаб, координирующий и направляющий их деятельность. От чисто дивизионной данная структура отличается лишь наличием еще одного уровня управления – штабных служб на уровне групп бизнес-единиц.

## **4. Матричная структура**

Матричные структуры впервые стали использоваться в 1950-60 гг. в западных компаниях, работавших по оборонным заказам, а также в строительных компаниях. При получении заказа (проекта) эти компании начали создавать структуры управления заказом в дополнение к действовавшим иерархическим, функциональным структурам управления. При матричной структуре работа с заказами и проектами не возлагается на отдельные дивизионы, а выполняется силами функциональной организации, однако управление ими

выделяется в отдельную функцию, которая осуществляется руководителями проектов или заказов.

Таким образом, в матричной структуре существуют как функциональная структура, так и структура управления проектами. Поскольку специалисты, работающие в компании, объединены в функциональные подразделения и одновременно заняты выполнением проектов, то в матричной организации устанавливаются двойные каналы полномочий, ответственности, оценки и контроля.

### *Характерные черты матричных структур*

- Теоретически матричная система управления является системой принятия решений через конфликты, поскольку многие сотрудники имеют по крайней мере двух начальников – руководителя функционального подразделения и руководителя проекта, что нарушает один из классических принципов управления А. Файоля – принцип единоначалия;
- Наиболее важным вопросом управления при матричной системе является вопрос выбора приоритетов (например, выбор между стратегической необходимостью создания нового продукта и текущими оперативными задачами функционального подразделения). При этом ресурсы распределяются в соответствии с тем, что представляется более приоритетным для организационной единицы в целом;
- Матричная структура увеличивает количество менеджеров среднего звена - к функциональным менеджерам добавляются менеджеры проектов.

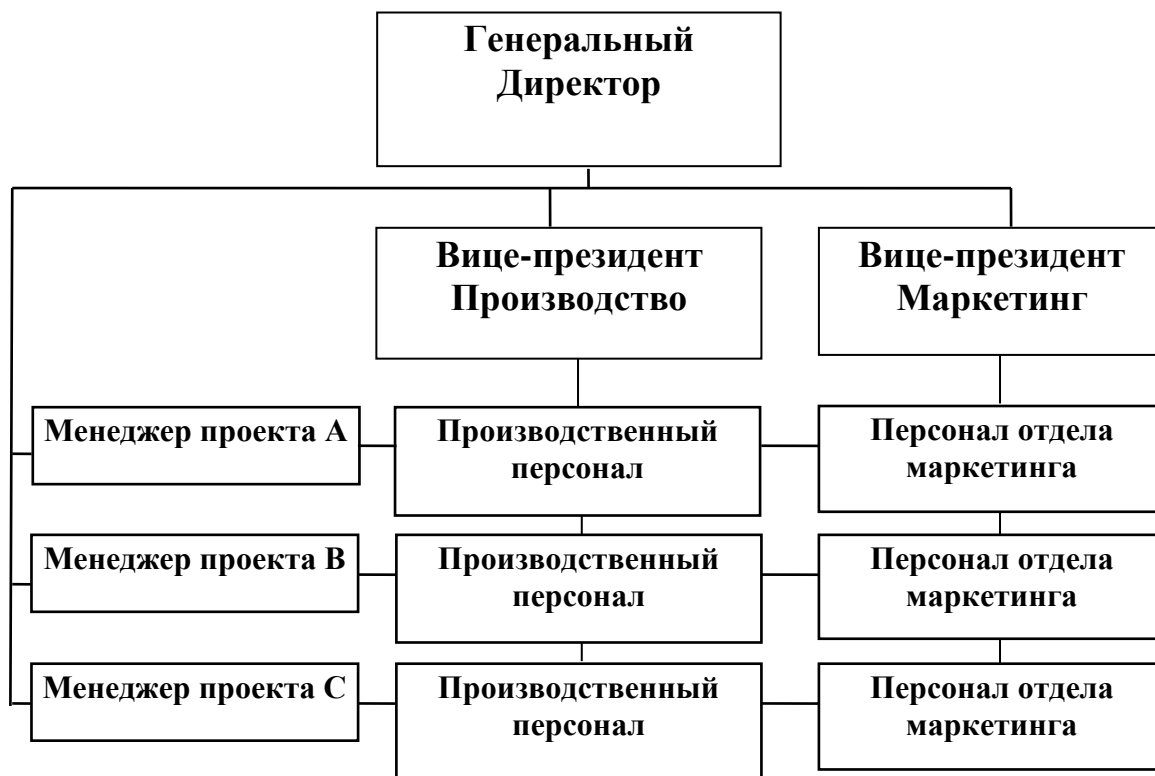


Рис. Матричная структура управления

### ***Достоинства***

- Дает возможность компании осуществлять широкий спектр деятельности при использовании ограниченного количества человеческих ресурсов;
- Позволяет создать эффективные команды, работающие на достижение целей важных проектов;
- Предоставляет хорошую базу для развития стратегических менеджеров;
- Максимизирует эффективное и гибкое использование человеческих ресурсов;
- Поощряет творчество и инновации;
- Способствует большему вовлечению менеджеров среднего звена в решение стратегических вопросов.

### ***Недостатки***

- Двойное подчинение может создать путаницу и привести к противоречивым действиям отдельных работников и подразделений;
- Требуется огромная горизонтальная и вертикальная координация.

В настоящее время матричные структуры используются в той или иной степени во всех крупных компаниях. Матричная форма организации получила распространение не только при управлении проектами и заказами, но также при разработке новой продукции, выхода на новые рынки и осуществления любой другой деятельности, которая требует активного взаимодействия специалистов разных функциональных областей.

В настоящее время некие разнообразные матричной организации используют такие известные западные компании, как Citicorp, Digital Equipment, General Electric, Shell Oil, Dow Chemical, Texas Instruments, American Cyanamid, Avco, Carborundum, Caterpillar Tractor, Hughes Aircraft, ITT, Monsanto Chemical, National Cash Register, Prudential Insurance, TWR.

Несмотря на то, что матричную структуру легко разработать, очень трудно поддерживать ее бесперебойную работу. Двойные цепи команд бросают вызов основным принципам эффективной работы организации. Проблемы разделения полномочий, совместного использования ресурсов, определения приоритетов могут привести к непониманию со стороны подчиненных и к конфликтам между функциональными менеджерами и руководителями проектов.

Многие менеджеры считают, что матричная система управления противоречива и вызывает слишком много конфликтов. Это справедливо для тех организаций, которые не смогли создать горизонтальные механизмы координации, но, тем не менее, применяют матричную систему. Менеджеры в таких организациях тратят много времени на разрешение разнообразных конфликтных ситуаций. Общеизвестным является тот факт, что успех матричной структуры основан на способности менеджеров управлять конфликтами, устанавливать совместные цели, совместно оценивать результаты деятельности людей.

Другая причина трудностей, возникающих в матричной организации - это то, что она может быть нечеткой или слишком сложной. В "идеальной" матричной структуре существует только один уровень управления между сотрудниками, имеющими двух начальников и генеральным менеджером. В подобной ситуации генеральный менеджер может самостоятельно разрешать все конфликты, возникающие между матричными менеджерами. Однако многие крупные организации с матричными структурами имеют несколько уровней иерархии, на которых действуют принципы матричного управления.

Многие исследователи полагают, что не существует однозначного способа сделать этот тип структуры эффективно функционирующим.

Однако при наличии нижеследующих условий матричная система управления признается необходимой:

- Давление со стороны внешней среды, требующее двойного фокуса деятельности компании. Например, необходимо достижение высокого технического качества производимой продукции (что возможно при использовании функциональной структуры) и частый запуск новых продуктов (проектная организация);
- Необходимость распределения ресурсов между разработкой различных продуктов;
- Необходимость соединения усилий разных функциональных подразделений для решения задач организации.

При наличии всех трех условий наиболее эффективной является матричная структура управления.

#### **Ситуационные факторы, способствующие успеху матричной структуры**

- Схожие продукты, производимые на общих производственных мощностях и реализуемые на рынках с разными характеристиками потребительского спроса;
- Разные продукты, производимые на разных производственных мощностях и реализуемые на одном рынке, одному потребителю или с использованием одного канала распределения;
- Бизнес, основанный на заключении краткосрочных контрактов, не связанных между собой;
- Бизнес, функционирующий в сложных, быстро меняющихся условиях окружения, что требует тесной координации функций;
- Бизнес, в котором критическим фактором успеха является фокусировка на удовлетворенности потребителя и решении проблем потребителя;
- Большое количество продуктов, проектов или программ, находящихся на различных стадиях жизненного цикла, при наличии ограниченных ресурсов для осуществления всех видов деятельности;
- Наличие большого количества проектов или бизнес-идей, которые необходимо быстро и эффективно проанализировать на предмет их жизнеспособности.

#### **Ситуационные факторы, препятствующие использованию матричных структур управления**

- Наличие единственной продуктовой линии или выпуск схожих продуктов на общих производственных мощностях, реализуемых на одном рынке;
- Выпуск разнообразной продукции на разных производственных мощностях, реализуемой на разных рынках с использованием разных каналов продвижения;
- Бизнес, находящийся в стабильном окружении или в изменчивом окружении с предсказуемыми тенденциями изменений;
- Выпуск ограниченной номенклатуры продукции большими партиями с использованием зрелой технологии и традиционных процессов;
- Следование стратегии “сбора урожая”, при которой сознательно ограничивается доля рынка для сохранения высоких цен и генерирования максимального денежного потока;
- Следование стратегии “лидерства по издержкам”;
- Необходимость принимать очень срочные решения, отсутствие времени на координацию действий и выработку совместных решений.



### Выбор организационной структуры

Решения, касающиеся выбора организационной структуры, зависят от условий работы организации и могут пересматриваться по мере их изменения. Во внимание принимаются следующие факторы:

- Цели, стратегия и задачи организации;
- Технологические аспекты деятельности организации;
- Размеры организации, включая размеры дивизионов и подразделений;
- Географическое распределение организации;
- Возможность получения экономии от масштабов;
- Степень диверсификации продукции;
- Скорость обновления выпускаемой продукции;
- Способность высшего руководства создать и внедрить новую управленческую структуру;
- Необходимость гибкого реагирования на изменения в окружающей среде;
- Взаимозависимость работы специалистов разных функциональных областей;
- Опыт и настроения сотрудников, их приверженность организации;
- Внешние условия, такие как законодательство или требования центрального или местного правительства.

По данным консультационной фирмы "РОЭЛ Консалтинг", основными типовыми недостатками существующих организационных структур, присущими более чем 70% отечественных предприятий, являются следующие:

- Чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей (как минимум - генеральный директор) и, как следствие, их перегрузка (невозможность выполнять свои функциональные обязанности);
- Наличие множества заместителей генерального директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- Отсутствие информационной поддержки деятельности предприятия (отдел автоматизации системы управления предприятием работает не на нужды конкретного пользователя; максимум, что обслуживается - бухгалтерия), в частности коммерческой и финансовой деятельности;
- Разные аспекты единой службы работы с персоналом либо отсутствуют вообще, либо разнесены по функциональным подразделениям с различными уровнями подчиненности (отдел кадров, отдел работы с персоналом и отдел организации труда и заработной платы);
- Отсутствуют или присутствуют лишь формально жизненно необходимые финансово-экономические подразделения и реальный человек, несущий полную ответственность за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);
- Отсутствует служба управления изменениями, которая определяет в конкретный момент времени ориентацию организации на требования внешней среды.

Все вышеперечисленные факторы приводят к следующей неудовлетворительной ситуации - большая часть задач, в том числе задач развития, не решается в связи с тем, что либо ответственного лица нет вообще, либо таких лиц слишком много.

На некоторых предприятиях (причем даже с численностью свыше 500 человек) структура вообще не формализована и не оформлена. Она, возможно, существует в голове у

руководителя, но для большинства сотрудников (и не только низшего звена) остаются неясными процедуры и процессы принятия решений.

*Источник:* Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. - М., "Издательство ПРИОР", 1998, с. 51.

При принятии любых решений об управлении организацией всегда существуют определенные управленческие дилеммы.

**Решения, связанные с выбором структуры, основаны на ряде дилемм, основными из которых являются следующие:**

- Централизация или децентрализация
- Эффективность или результативность
- Функциональные специалисты или профессиональные менеджеры
- Жесткий контроль или свобода действий

### ***Централизация или децентрализация***

Выбор структуры управления тесно связан с потребностью организации в принятии централизованных решений высшим руководством и определении того круга вопросов, которые могут быть делегированы менеджерам более низких уровней. Часто в компаниях централизованными являются области управления финансами, развития бизнеса, вопросы приобретения активов, корпоративная стратегия, развитие управления, децентрализованными - текущие операции, ответственность за получение прибыли по отдельным направлениям деятельности.

Существуют аргументы за и против централизации, и они зависят от конкретных обстоятельств работы компании.

#### ***Аргументы за централизацию:***

- Если решения принимаются в четко определенных центрах организации, проще достичь координации действий;
- Высшее руководство имеет больше информации для принятия решений о развитии организации;
- Централизация контроля и процедур дает возможность оказывать помощь функциональным сферам деятельности внутри организации - НИОКР, производству, управлению персоналом, финансам и маркетингу - и сохранять между ними определенный баланс;

- Централизация позволяет рационально распределить управленческие расходы путем исключения дублирования деятельности и ресурсов, которое неизбежно в том случае, когда схожие функции выполняются независимо в разных дивизионах или подразделениях;
- Менеджеры высшего звена управления обладают большими знаниями и опытом, необходимыми для принятия решений;
- В условиях неопределенности окружающей среды и в кризисных ситуациях часто требуется сильное централизованное руководство для того, чтобы справиться с внешними и внутренними проблемами. Централизация власти и контроля дает возможность быстро принимать решения и контролировать координацию и коммуникации.

#### *Аргументы за децентрализацию*

- Делегирование полномочий может уменьшить нагрузку руководителей высшего звена, особенно при управлении крупными и сложными организациями. Когда высшее руководство перегружено оперативными проблемами, контроль над деятельностью организации снижается. Делегирование позволяет высшему руководству больше времени тратить на долгосрочное планирование;
- Если руководители высшего звена управления придерживаются Теории Y МакГрегора, то они рассчитывают на то, что мотивация работников вырастет с увеличением свободы действий и степени контроля над своей работой. Возможность принимать решения или участвовать в их принятии повышает чувство удовлетворенности работой. Личные цели сотрудников при этом должны находиться в русле целей организации;
- В условиях неопределенности окружающей среды и комплексности задач, стоящих перед компанией, менеджеры должны иметь возможность принимать многие важные решения самостоятельно;
- Делегирование обычно приводит к большей гибкости организации. Решения принимаются более быстро, поскольку не спускаются по иерархической лестнице;
- Путем создания относительно независимых подразделений внутри организации, руководители которых ответственны за операции и результаты работы, делегирование может привести к улучшению контроля и показателей деятельности. Ответственность руководителей подразделений может быть четко определена.

#### *Эффективность или результативность*

Под **результативностью** организации понимается способность организации достигать установленных целей (например, достижение определенных показателей объемов продаж данного продукта или услуги).

Понятие **эффективности** организации связано с осуществлением внутренних операций и характеризует степень рациональности использования финансовых, материальных, временных и человеческих ресурсов организации.

Таким образом, эффективная организация фокусируется на разработке и применении показателей внутренней эффективности и контроля операций. Результативная

организация постоянно нацелена на то, чтобы все ее действия отвечали критериям, установленным внешней средой. Результативная организация может быть сфокусирована на постоянном поиске новых возможностей на рынке и на новых научных разработках. Вопрос результативности во многих случаях – это вопрос приспособления к внешним обстоятельствам деятельности компании.

Дилемма между эффективностью и результативностью может возникнуть при принятии многих управленческих решений. Например, если в организации необходимо провести сокращение бюджетов, может оказаться сравнительно легко сократить бюджеты НИОКР или бюджеты на обучение сотрудников компании. И та, и другая деятельность не являются прямыми источниками доходов. Однако и та, и другая деятельность важны для будущего организации. Таким образом, дилемма между эффективностью и результативностью состоит в выборе между внутренним или внешним фокусом, между текущими и будущими показателями деятельности компании.

При выборе организационного дизайна решения относительно данной дилеммы могут быть основаны на рассмотрении следующих вопросов, связанных с отдельными его элементами:

- Какие показатели эффективности и результативности заложены в целях долгосрочной и краткосрочной стратегии компании? Определены ли приоритетные продукты, а также приоритетные организационные единицы для достижения целей компании?
- Какая структура в наибольшей степени соответствует этим целям? Например, повышение эффективности работы компании, связанное с ужесточением контроля над операциями, в наилучшей степени достигается при наличии функциональной структуры управления. Нужно ли создавать проектные группы для решения специфических задач, стоящих перед компанией?
- Какие процессы в организации являются наиболее приоритетными для достижения стратегических целей? Следует ли расширять участие сотрудников в процессе планирования?
- Нужно ли прилагать усилия к созданию такого организационного климата, который поддерживает эксперименты и принятие рисков?
- В какой степени следует использовать ротацию кадров для достижения интенсивных коммуникаций между сотрудниками? Будет ли способствовать обучение сотрудников достижению запланированных целей компании? И т. д.

### ***Функциональные специалисты или профессиональные менеджеры***

Третья дилемма связана с тем, насколько организация зависит от опыта и квалификации функциональных специалистов, а насколько от профессиональных навыков управления. Специалисты в функциональных областях являются ключевыми фигурами при развитии новых технологий, привносят новые идеи относительно продуктов и услуг, обеспечивают необходимый уровень качества выпускаемой продукции. Профессионалы в области управления имеют навыки работы с людьми, способность координировать деятельность специалистов разных функциональных областей, умение разрешать конфликты и пр. Они в лучшей степени представляют себе возможности дальнейшего развития бизнеса, имея более обширные знания в области рынков, конкурентов, других элементов окружающей среды.

Многие компании, находясь на ранних стадиях своего развития, находятся под руководством функциональных специалистов, которые прекрасно разбираются в технологии производства и в конструкторских особенностях продуктов. По мере расширения своей деятельности, однако, они начинают испытывать трудности, связанные

с работой на незнакомых рынках, с необходимостью привлечения большого числа новых работников в компанию и, соответственно, организации их работы, созданию такой системы управления, которую многие директора российских компаний называют “прозрачной”. На данном этапе большинство компаний привлекает на высшие руководящие должности профессионалов в управлении, которые могут и не иметь опыта работы в данной отрасли или с данными видами продукции.

### ***Жесткий контроль или свобода действий***

Эта дилемма тесно связана с Теориями X и Y Дугласа МакГрегора. Применительно к общему организационному дизайну компании, решение вопроса о том, что является приоритетным – жесткий контроль над действиями работников или предоставление им свободы действий – может реализоваться в создании соответствующих систем вознаграждения и стимулирования, определении механизмов координации и контроля, разработке должностных инструкций и пр.

В тех случаях, когда результаты всей деятельности компании в большой степени зависят от творческой инициативы сотрудников, от их стремления найти наилучшие способы достижения результатов их индивидуальной работы, которые бы находились в русле общей стратегии компании, организационный дизайн может приобрести характерные черты органических организаций:

- Гибкая структура управления;
- Отсутствие жестких должностных инструкций;
- Стимулирование результатов работы, а не точности исполнения должностных обязанностей;
- Создание климата, поощряющего поиск новых идей и экспериментирование, и пр.

Если же компания испытывает необходимость осуществления жесткого контроля над работой сотрудников, то она неизбежно приобретает черты механистической организации.

### ***Выводы***

Все разнообразие структур современных организаций базируется на четырех их типах. При этом в отдельно взятой компании часто наблюдается сочетание различных типов структур в разных подразделениях и на разных уровнях управления. Превалирующий тип организационной структуры в компании определяется прежде всего размерами ее операций, степенью диверсификации деятельности и спецификой ее задач. Кроме того, большое значение имеет степень неопределенности и изменчивости внешней среды компании, непредсказуемости тенденций ее изменения. От характеристик внешней среды зависит то, насколько гибкой компания должна стать для быстрого реагирования на любые сигналы извне.

Каждый тип структуры имеет определенные сильные и слабые стороны. При принятии решений о выборе организационной структуры очень важно заранее знать ее типичные недостатки, которые не могут быть устранены с помощью дополнительных структурных преобразований. Для их устранения могут потребоваться меры, связанные с изменениями в других блоках организационного дизайна – в процессах, в системе стимулирования, в людях.

При выборе организационной структуры всегда существует ряд дилемм, которые решают высшие менеджеры компании. Эти дилеммы связаны вопросами централизации принятия

решений, с определением первоочередных задач компании, с качественными характеристиками менеджеров высшего и среднего звена управления, со степенью необходимого контроля над деятельностью сотрудников.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие свойства позволяют простой структуре гибко реагировать на изменения на рынках и в товаре?
2. Какие признаки, по Вашему мнению, могут указывать на то, что простая структура становится тормозом на пути развития организации?
3. Каковы основные недостатки функциональной структуры?
4. Какие инструменты управления, по Вашему мнению, можно применить для устранения недостатков функциональной структуры?
5. В чем состоит причина конкуренции между дивизионами за ресурсы?
6. Чем, по Вашему мнению, определяется степень свободы каждого дивизиона в его деятельности?
7. Дайте определение понятию «гибридная структура».
8. В чем состоят причины распространения матричных структур?
9. Каковы основные признаки матричной структуры?
10. Матричную структуру часто называют «системой управления через конфликты». Приведите примеры возможных конфликтов в матричной организации и действующих лиц в этих конфликтах.
11. Как, по Вашему мнению, можно снизить степень конфликтности в матричной организации?
12. В каких отраслях экономики, по Вашему мнению, матричные организации получили наибольшее распространение? С чем это связано?
13. При наличии каких условий хозяйствования матричная система признается наиболее эффективной?
14. Каким образом внедрение матричной структуры в компании может отразиться на состоянии остальных управленческих блоков?
15. Какие факторы принимаются во внимание при выборе организационной структуры?
16. Какие из функциональных областей деятельности компании являются традиционно наиболее централизованными?
17. Приведите аргументы «за» и «против» децентрализации системы управления в компании.
18. Дайте определения понятиям «эффективность» и «результативность». К каким изменениям в организационном дизайне может привести фокусировка управления на достижение большей результативности?
19. Какие черты приобретает организационный дизайн при ориентации управляющих на предоставление менеджерам большой свободы действий?

#### 4. Концепция жизненного цикла

Концепция жизненного цикла организации исходит из того, что по мере своего развития любая организация проходит через стадии, схожие со стадиями развития живых организмов. Организации рождаются, взрослеют, достигают зрелости и умирают. На каждой стадии жизненного цикла возникают свои проблемы, и, если их вовремя не решить (желательно, заблаговременно, до возникновения кризиса), развитие организации может затормозиться.

Современные исследователи организаций предлагают различные модели жизненного цикла. В данной книге представлена модель жизненного цикла, разработанная Лэрри Грайнером, являющимся в настоящее время профессором менеджмента и теории организации в Школе Бизнеса Маршалла, Университет Южной Каролины, США. Эта модель показывает зависимость стадий развития бизнеса от размеров организации – одного из наиболее важных факторов, определяющих организационный дизайн и стиль управления.

Влияние размера организации на ее дизайн является предметом внимания многих исследователей. Очевидным представляется то, что организации меняются по мере их роста, однако результаты исследований не дают однозначных выводов. Может быть, это происходит из-за того, что размер организации может быть оценен с помощью разных показателей, включая показатели численности работающих, объема продаж, величины активов, размаха операций. По мере своего роста организации могут использовать различные организационные дизайны, тем не менее, существует общие закономерности их развития.

##### **Основные фазы жизненного цикла организаций:**

- Созидание
- Директивное развитие
- Делегирование
- Координация
- Сотрудничество

## Жизненный цикл

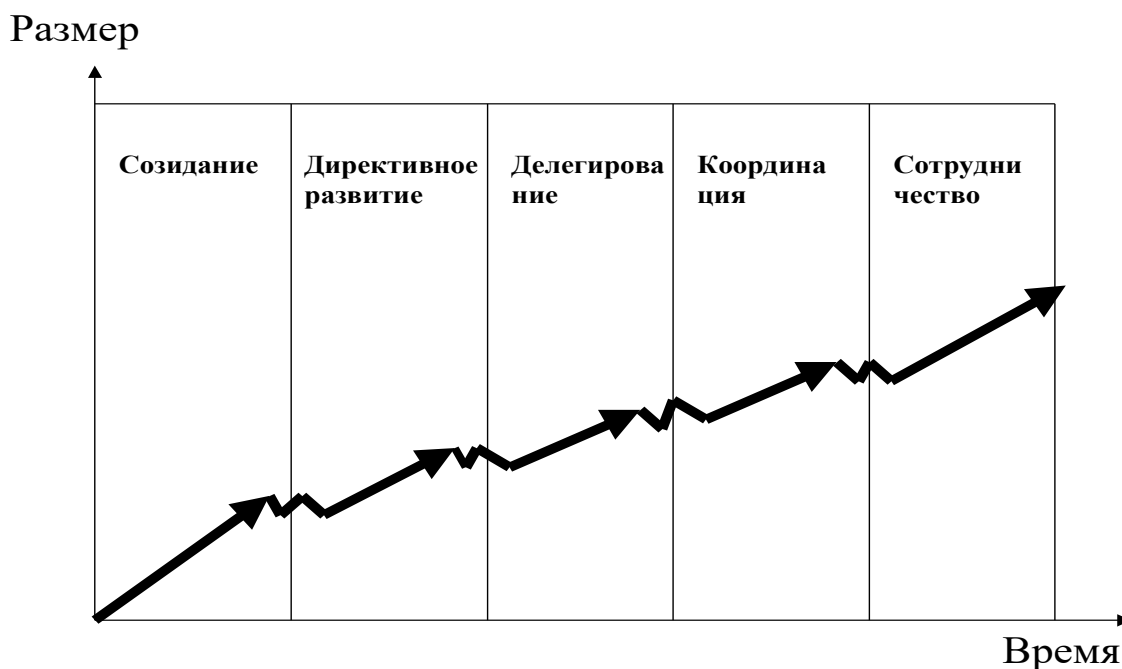


Рис. Жизненный цикл организации

### Стадия 1 – Созидание

В начале любого бизнеса лежит бизнес-идея – представление о том, какие возможности существуют на рынке для реализации определенных видов товаров или услуг, какие ресурсы потребуются для налаживания процесса производства и/или закупок, сколько усилий нужно затратить на организацию сбыта продукции и т.д. Поиск и реализация рыночных возможностей на начальном этапе развития бизнеса представляет собой суть предпринимательской деятельности. Поэтому стадию “Созидание” часто называют *предпринимательской стадией*.

Во главе вновь созданных компаний чаще всего стоят их собственники, не являющиеся профессиональными менеджерами, но обладающими либо хорошим знанием рынка, либо глубокими и уникальными профессиональными знаниями.

Когда компания начинает свою деятельность, основное внимание руководителей обычно уделяется созданию нового продукта и завоеванию места на рынке. Всю свою энергию создатели отдают налаживанию процесса производства и маркетингу, часто лично осуществляя эти функции. Организация не формализована и не бюрократизирована. В компанию на этой стадии часто приходят люди, привлеченные самой личностью создателя и разделяющие его идеи и надежды. Все работают много и долго, контроль



основан на личном участии руководителей во всех процессах, протекающих в организации.

На этой стадии для компании характерна простая структура управления.

Рост компании на стадии созидания часто является следствием разработки нового продукта и продвижения его на рынок.

На этой стадии разработчики новых компьютерных систем и программ (например, компьютеров Apple и программного обеспечения Lotus) сидели в своих подвалах или гаражах и работали с утра до ночи.

### **Основные характеристики стадии Созидания**

- Создатели компании имеют чаще всего техническую или предпринимательскую ориентацию, и они, как правило, не уделяют большого внимания вопросам управления. Их энергия, физическая и умственная, полностью направлена на создание и продажу нового продукта;
- Коммуникации между сотрудниками легки и неформальны;
- Многочисленные переработки компенсируются скромными зарплатами, благодарностью начальства и надеждами на будущие доходы;
- Необходимость быстро реагировать на рыночную ситуацию определяет формы и методы контроля над деятельностью сотрудников. Действия руководства полностью зависят от реакции потребителей.

Некоторые компании могут остановиться в своем росте на этой стадии и существовать при таком стиле управления многие десятилетия. К ним относятся, например, индивидуальные пошивочные мастерские или частные кафе.

При дальнейшем росте организации основные проблемы связаны с увеличением количества сотрудников, координация деятельности которых требует от руководителей все большего внимания. Исключительная централизация принятия решений при отсутствии формальных механизмов обмена информацией приводит к перегрузке высшего руководства текущими оперативными проблемами. Нередки случаи, когда руководителям компании приходится работать не только по вечерам, но и в выходные дни, что является первым признаком того, что компания вступает в полосу кризиса.

### **Кризис лидерства**

#### *Причины кризиса:*

- Увеличившимся числом сотрудников невозможно управлять исключительно через неформальное общение;
- Возросшие объемы производства и реализации не позволяют более осуществлять управление этими функциями лишь силами создателей компании;
- Расширение сферы деятельности (развитие продуктовых линий) требует наделения профессионалов большими полномочиями.

### **Возможности выхода из кризиса**

- Создание формальной функциональной структуры управления с четким определением функций сотрудников (должностные инструкции) и ответственности менеджеров подразделений;
- Введение дивизионной структуры управления при наличии нескольких продуктовых линий или рынков. Назначение и определение ответственности и полномочий менеджеров дивизионов. В этом случае компания будет осуществлять организационные преобразования, характерные как для второй стадии жизненного цикла, так и, частично, для третьей - “Делегирование”;
- Введение формальных процедур учета и финансового контроля;
- Подбор и назначение профессионального менеджера – руководителя компании.

### **Почему хозяева бизнеса отдают свои компании в чужие руки**

Ростовская компания «Глория джинс» контролирует треть российского рынка детской джинсовой одежды. Глава компании Владимир Мельников стал нанимать на работу иностранных менеджеров еще в начале 1990-х. Эти управленцы получили большие полномочия и практически полностью перекроили организацию бизнеса в «Глория джинс».

У Мельникова успели поработать приверженцы разных управленческих традиций. Главным дизайнером компании, к примеру, работает итальянец Рудольфо Барбьерри. Каждая формация менеджеров привнесла в компанию собственное видение бизнеса и элементы своей корпоративной культуры. Недавно Мельников сам побывал в США, где окончил специальные курсы, на которых собственников учат правильному взаимодействию с менеджерами. Любопытно, что после этого в компании наступил этап российского топ-менеджмента. В марте Мельников назначил 7 новых директоров компании. Большинство из них выросли из помощников западных профессионалов.

### **Цена ошибки**

Создатель компании «Глория джинс» Владимир Мельников так объясняет необходимость привлечения наемных управленцев: «Каждый предприниматель при достижении определенного уровня развития компании совершает ошибку. Первый критический период развития компания переживает, достигнув оборота в \$ 15 млн., второй – при обороте в \$ 120 млн. Ошибка, сделанная в такой критический период, дорого стоит. Прямая ошибка, как правило, обходится предпринимателю в 10% - 20% годового оборота. Если оборот \$ 15 млн., то цена ошибки – от \$ 1,5 млн. до \$ 2 млн., а при обороте в \$ 120 млн. потери от ошибки исчисляются уже в \$ 20 млн. - \$ 25 млн. Ошибки приводят к тому, что предприниматель или компания уже не могут выйти из состояния, в которое они сами себя загнали, и просто уходят с рынка. Избавиться от первой ошибки ценой \$ 1,5 млн. при обороте в \$ 15 млн. еще можно – ты еще «молодой и здоровый». Я получил первый удар по своему бизнесу, когда из годового \$ 15-миллионного оборота компания потеряла примерно 12%. Мы три месяца не поднимались. И я стал рассуждать: если я такой дурак, давай-ка я лучше закрою свой бизнес. Потом думаю: может, я все-таки не дурак, а умный? А в чем мой ум? А ум в том, что я могу пригласить людей, которые умнее, чем я. Если я приглашу людей умнее себя и смогу заставить их работать, то я стану умнее, чем я есть. Есть и вторая причина, по которой мы их пригласили. Я спросил себя: можем мы сегодня самостоятельно достичь оборота в \$ 300 млн.? Нам для этого потребуется 10 лет. А если пригласить людей и поделиться с ними деньгами, то такой же оборот можно сделать за 5

лет. И мы решили поделиться деньгами, а не временем. Пригласили людей, предложили им часть акций в случае достижения оборота в \$ 300 млн.».

*Источник:* Компания, 18 марта 2002 г.

## **Стадия 2 - Директивное развитие**

Если кризис лидерства преодолен, организация выделила управление в отдельную функцию - произошло вертикальное разделение труда. Организация формулирует свои цели, оформляет свою структуру - начинают формироваться подразделения, создается горизонтальное разделение труда. Сотрудники ассоциируют свою деятельность с деятельностью компании в целом, чувствуют себя частью коллектива, коммуникации и контроль в начале этой стадии в основном неформальны, хотя начинают внедряться формализованные процедуры.

### **Основные характеристики стадии Директивного Развития**

- Внедряется формальная функциональная организационная структура;
- Вводится система бухгалтерского и управленческого учета;
- Внедряются системы стимулирования, бюджетирования, стандартизации работ;
- Коммуникации становятся более формальными и обезличенными, так как в организации появляется вертикальная иерархия управления;
- Руководитель компании и его ключевые заместители оставляют за собой всю ответственность за общее руководство, в то время как менеджеры более низкого уровня занимаются своими функциональными обязанностями больше как специалисты, нежели как руководители, принимающие самостоятельные решения.

Таким образом, в компании сохраняется *высокая централизация принятия решений* при большей формализации информационных потоков, отдачи распоряжений и контроля. Четкое определение обязанностей и ответственности менеджеров и сотрудников, введение стандартов деятельности означает создание более механического дизайна компании.

Трудности перехода к стадии директивного развития чаще всего связаны с тем, что создатели компании из предпринимателей должны превратиться в профессионалов-менеджеров. Это означает серьезное изменение стиля управления, к которому многие предприниматели оказываются не готовы. Поэтому на данном этапе развития компании нередки случаи приглашения профессиональных менеджеров со стороны и передачи им отдельных функций управления, а также обращения к консультантам для налаживания учета и контроля.

Дальнейший рост компании – как по объему операций, так и по численности занятых – вновь приводит к обострению проблем, связанных с централизацией принятия решений. С одной стороны, увеличение количества направлений деятельности, расширение географии операций создают громадную нагрузку на высший аппарат управления даже при наличии хорошо отлаженных формальных методов и процедур. С другой стороны, менеджеры среднего уровня управления испытывают на себе излишнее давление иерархической верхушки, требующей согласования большей части их действий.

### **Кризис автономии (необходимость делегирования)**

#### *Причины кризиса:*

- Уменьшаться гибкость компании при реакции на изменение местных условий из-за долгих согласований решений с центром;
- Наблюдается также рассогласование действий менеджеров среднего звена вследствие того, что координация осуществляется преимущественно через иерархическую структуру;
- Руководители низких уровней чувствуют на себе ограничения со стороны централизованного руководства, при этом считая, что они лучше ориентируются в рынках или в процессе производства, чем их начальники наверху;
- Им приходится разрываться между тем, чтобы следовать установленным правилам и процедурам, с одной стороны, и желанием проявить инициативу, с другой.

#### *Возможности выхода из кризиса:*

- Делегирование большей ответственности и полномочий менеджерам среднего звена управления;
- Разработка новой системы стимулирования менеджеров среднего звена;
- Разработка новой системы планирования и новых форм отчетности для децентрализованных подразделений.

### **Стадия 3 - Делегирование**

На этой стадии децентрализованная организационная структура является наиболее успешной. Разрабатываются и устанавливаются новые правила, процедуры и система контроля над действиями менеджеров, имеющих большие полномочия. Высшее руководство концентрирует свое внимание на стратегии и планировании, оперативное управление отдается на средний уровень.

#### **Основные характеристики стадии Делегирования**

- Наибольшей ответственностью наделяются менеджеры предприятий или ответственные за маркетинг в пределах территории;
- Управляющие высшего звена занимаются в основном стратегией, оперативное управление отдается на средний уровень;
- Высшее руководство часто концентрирует свое внимание на новых слияниях и поглощениях, которые увеличивают число децентрализованных единиц компании;
- Вертикальные коммуникации осуществляются нерегулярно, обычно через корреспонденцию, телефонные разговоры и краткие визиты на места;
- Для стимулирования мотивации используется система участия в прибылях и премии.

Организация становится все более децентрализованной. Набирают силу сепаратистские тенденции, связанные со стремлением менеджеров на местах проводить собственную

сбытовую и производственную политику, не согласованную с общим курсом развития компании.

## **Кризис контроля**

### *Причины кризиса:*

- В итоге процесса делегирования полномочий и ответственности начинают возникать серьезные проблемы координации деятельности подразделений, и управляющие высшего звена чувствуют, что теряют контроль над диверсифицированными операциями;
- Автономные менеджеры имеют собственное видение развития своих подразделений, предпочитая не координировать свои планы с головным офисом;
- Попытки ограничить свободу децентрализованных подразделений наталкиваются на явное и скрытое сопротивление их руководителей.

### *Возможности выхода из кризиса:*

- Создание сильных штабных структур с целью координации деятельности подразделений компании;
- Выведение отдельных функций (например, функций НИОКР, маркетинга, сбыта, снабжения) из круга деятельности подразделений и передача их штабным структурам;
- Консолидация компании через ликвидацию подразделений, не имеющих отношения к ключевой компетенции компании, или не обладающих достаточной доходностью;
- Регруппировка подразделений в системе подчиненности с целью уменьшения автономности сложившихся групп подразделений.

## **Стадия 4 - Координация**

Эта стадия характеризуется преобладанием тенденций централизации. Высшее руководство прилагает усилия к тому, чтобы компания, состоящая из многочисленных подразделений, находящихся в разных географических регионах и выпускающих разнообразную продукцию, действовала как единое целое, не допуская дублирования операций и действий, расходящихся с общей стратегической линией развития.

### **Основные характеристики стадии Координации**

- Децентрализованные единицы сливаются в группы, объединенные общим продуктом;
- Высшие руководители нанимают многочисленный вспомогательный персонал, который разрабатывает для всей компании новые программы контроля и наблюдения за деятельностью линейных менеджеров;
- Расширяется аппарат штабных служб, занимающихся как координацией деятельности подразделений компании, так и отдельными функциями, жизненно важными для компании;

- Многие технические функции, такие как обработка данных, централизуются, в то время как ежедневные оперативные управленческие решения остаются децентрализованными;
- Каждое подразделение рассматривается как центр инвестиций, где оборот инвестированного капитала является важным критерием, используемым при размещении фондов;
- Для обеспечения заинтересованности менеджеров подразделений широко используются механизмы участия в акционерном капитале и система участия в прибылях;
- Создаются новые формальные процедуры планирования.

На этом новом витке развития организации вновь усиливаются бюрократические тенденции, что связано со стремлением высшего руководства “навести порядок” в организации и направить ее на достижение стратегических целей. Однако с дальнейшим ростом организации бюрократическая форма управления все в большей степени начинает проявлять свои негативные черты. Организация становится чересчур громоздкой и негибкой, не способной быстро и эффективно реагировать на разнообразные требования рынка.

### **Кризис бюрократии**

#### *Причины кризиса:*

- Растет недоверие между линейным и вспомогательным персоналом, между руководящим центром и подразделениями;
- Громоздкость систем и программ начинает превышать их полезность; приводит к излишнему объему “бумажной” работы;
- Организация становится слишком большой и сложной, чтобы быть управляемой через формальные программы и застывшие системы.

#### *Возможности выхода из кризиса:*

- Дополнение вертикальной структуры управления горизонтальными структурами управления;
- Развитие навыков командной работы;
- Создание формальных команд, состоящих из сотрудников разных функциональных подразделений, разных географических единиц;
- Введение должностей интеграторов, координирующих деятельность формальных команд;
- Создание неформальных команд, решающих вопросы, которые требуют повышенной координации;

- Разделение компании на несколько частей или вывод из ее состава отдельных подразделений для упрощения управления ими;
- Отказ от выполнения отдельных функций, которые могут быть поручены на контрактной основе другим компаниям (contracting out, sourcing out);
- Создание стратегических альянсов с другими компаниями с тем, чтобы реализовать новые рыночные возможности без излишнего расширения собственной производственной базы.

### **Стадия 5 - Сотрудничество**

На этой стадии акцент действий руководства переходит на работу командой. Механизмы контроля становятся менее формальными, организационный дизайн тяготеет к органическому.

#### **Основные характеристики стадии Сотрудничества**

- Фокусировка на быстроту решения проблем, через командные действия;
- Часто используется матричная структура управления при разработке эффективных программ взаимодействия команд;
- Предшествующие формальные системы упрощаются и комбинируются в одну многоцелевую систему;
- Частые совещания ключевых менеджеров сфокусированы на важнейших проблемах;
- Для выработки у менеджеров поведенческих навыков, необходимых для улучшения командной работы и разрешения конфликтов, проводятся специальные образовательные программы;
- Для поддержки принятия каждодневных решений внедряются новейшие информационные системы.

#### **Следующий кризис?**

Какими будут дальнейшие изменения организационного дизайна на следующем витке роста компаний?

### **Выводы**

Каждая организация в своем развитии проходит определенные стадии, требующие известных изменений в организационном дизайне. Эти стадии являются закономерными этапами развития, и их смена зависит прежде всего от достигнутого размера организации, определяемого через объем продаж, объем операций, численность работающих, размер активов.

По мере увеличения объема операций в любой компании происходит накопление организационных проблем. Менеджерам очень важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть разрешены путем незначительных корректировок системы управления, или они свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, а, следовательно,

связаны с грядущей необходимостью проведения крупномасштабных изменений организационного дизайна.

Важным качеством менеджера, таким образом, представляется умение распознать типичные признаки различных стадий жизненного цикла компании с тем, чтобы обоснованно принимать решения по изменению ее организационного дизайна.

### ***Контрольные вопросы***

1. В чем состоит концепция жизненного цикла организации?
2. Каковы основные фазы жизненного цикла?
3. Какими качествами должен, по Вашему мнению, обладать руководитель компании на стадии Созидания?
4. Какие изменения должны произойти в стиле руководства компанией при переходе ее от стадии Созидания к стадии Директивного развития?
5. Каковы причины кризиса лидерства в организации?
6. Чем может быть обусловлен выбор дальнейшего пути развития компании, находящейся в кризисе лидерства?
7. Каковы основные характеристики стадии Директивного развития?
8. Изменяется ли степень централизации принятия управленческих решений в компании, переходящей на стадию Директивного развития?
9. Какой тип структуры наиболее характерен для компаний, находящихся на стадии Директивного развития?
10. Может ли организация, по Вашему мнению, избежать стадии Директивного развития?
11. Каковы возможности выхода из кризиса автономии?
12. Каковы основные характеристики организаций, находящихся на стадии Делегирования?
13. Является ли стадия Делегирования обязательной для всех организаций без исключения?
14. Как изменится степень централизации в компании, переходящей к стадии Делегирования?
15. Какие признаки обычно указывают на то, что компания в своем развитии приближается к кризису контроля?
16. Что могут сделать управляющие для предотвращения кризиса контроля или его смягчения?
17. Чем характеризуется система управления организации, находящейся на стадии Координации?
18. В чем состоит опасность для организации при чрезмерном развитии тенденций, характерных для стадии Координации?
19. Какие черты управления преобладают на стадии Сотрудничества?
20. Существуют ли возможности, по Вашему мнению, минуя стадию Координации, перейти к стадии Сотрудничества?
21. Какой тип структуры наиболее характерен для организаций на стадии Сотрудничества?



## **Глава II. Принципы построения организации: исторический аспект**

### **1. Классическая теория организации**

Краткий обзор развития теоретических представлений об эффективном дизайне организаций мы начнем с основных положений классических теорий управления. Объективные условия для поиска наилучшего способа ведения бизнеса сложились лишь в конце 19 – начале 20 столетий, преимущественно в Соединенных Штатах, а также в индустриально развитых странах Западной Европы. Попытки создать теоретическую модель эффективной организации были связаны отнюдь не с академическими интересами исследователей, но с необходимостью улучшить деятельность компаний в сфере бизнеса, повысить их конкурентоспособность и укрепить управленческую власть.

Наибольшие сложности в управлении бизнесом, как свидетельствуют труды исследователей, испытывали компании в США, где в конце 19 века громадный приток рабочей силы из других стран привел к возникновению многих проблем, связанных, прежде всего, с разнообразием культурных ценностей, приносимых эмигрантами, а также серьезными социальными трудностями их адаптации в новой среде.

В странах Западной Европы основным побудительным мотивом к поиску способов создания эффективных организаций было существенное конкурентное давление со стороны США.

Несмотря на то, что классический подход к построению организаций возник сто лет назад, его влияние на методы управления до сих пор остается очень сильным. Этот подход, отражая особенности времени своего возникновения, рассматривает организации как машины, и такие машины, которые реагируют на “правильные” управленческие действия, основанные на научных принципах. Сторонники классического подхода утверждают, что научное управление – это оптимальное управление, основанное на определенных научных законах, принципах и правилах, применимых ко всем видам человеческой деятельности. Применительно к организациям, основное внимание в рамках классического подхода обращено на повышение эффективности их внутренних функций.

Классическая теория организации признает возможность существования некоего оптимального способа управления организацией. Исследования, проводившиеся в течение первых десятилетий развития менеджмента как науки, во многом были направлены на поиск единственно лучшего пути построения эффективной организации. В связи с этим осуществлялся интенсивный поиск “абсолютных” принципов организационного дизайна. Несомненно, что во многом стремление найти единственно верное решение управленческих проблем было обусловлено тем, что первые исследователи в данной области были производственными инженерами, техническими специалистами, приученными искать логику в ходе событий и “единственно верный путь” в любой деятельности.

**Основные предположения классического подхода:**

- Поведение организаций рационально
- Дизайн организаций – это наука
- Люди – это экономические существа

Классический подход, или научно-рациональный подход, как его иногда называют, хотя и не был однородным, характеризовался тремя общими предположениями:

*1. Поведение организаций является рациональным*

Организации представляют собой коллективы людей, достигающие общих целей с помощью создания высоко-формализованных эффективных организаций.

*2. Дизайн организаций - это наука*

Предполагалось, что существует одна наилучшая универсальная форма для всех организаций, основанная на иерархическом и горизонтальном разделении труда и функций. Организация – это машина, будучи однажды созданной и приведенной в действие, неумолимо и эффективно преследующая и достигающая поставленные перед ней цели.

*3. Люди являются экономическими существами*

Люди мотивированы исключительно деньгами. Поскольку работники всегда стараются получить максимум вознаграждения за минимум работы, и будут использовать все свои знания и опыт для того, чтобы этого добиться, необходимо ограничить их свободу в организации. Рабочие места следует организовать таким образом, чтобы минимизировать индивидуальные особенности трудового процесса и максимизировать управленческий контроль.

Ключевыми фигурами в развитии Классического подхода были Фредерик Тейлор (1856-1915), Генри Гантт (1861-1919), Франк и Лилиан Гилбрет в США, Анри Файоль (1841-1925) во Франции, Макс Вебер (1864-1920) в Германии. Все они публиковали свои труды в течение первых двух десятилетий 20 века.

**Научное управление Фредерика Тейлора**

Фредерик Тейлор был личностью сложной, противоречивой, и воспринимался своими современниками неоднозначно. Будучи инженером-машиностроителем по образованию, он внес наибольший вклад в развитие управленческой теории и практики 20 века.

**Историческая справка**

Родился в Филадельфии в 1856 г. в относительно зажиточной семье, имел достаточно досуга для размышлений о том, как работают заводы, расположенные вокруг. Его склонность к механике проявилась уже в раннем возрасте в увлечении разбирать и собирать самые разные предметы. Это увлечение переросло затем в интерес к науке и в конечном счете к применению науки для решения задач управления.

В начале своего трудового пути Тейлор был учеником модельщика, а затем машинистом на предприятии "Enterprise Hydraulic". На этой работе не произошло ничего примечательного, и Тейлор принял приглашение от компании "Midvale Steel". Владельцы этой компании знали Тейлора, и здесь он познал все хитрости сталелитейного производства с помощью двух требовательных служащих фирмы, которые укрепили его характер и приучили к самоконтролю. За время работы он проявил невероятную творческую активность в изучении механики, занимаясь на вечерних курсах и дома, получил высшее образование - диплом инженера-машиностроителя в Технологическом институте Стивенса, несколько патентов на различные изобретения.

В 35 лет он был уже известным консультантом по менеджменту. Он оставил компанию "Midvale Steel", и один из его почитателей предложил ему новую работу в качестве главного управляющего. Тейлор не справился с ней и начал переходить с одного места на другое. В некоторых случаях его идеи находили удачное воплощение, в других они проваливались. Из-за своего характера он не мог спокойно переносить взлеты и падения и поэтому пережил два нервных потрясения.

Как раз когда все казалось безнадежным, один из его прежних боссов в компании "Midvale Steel", ставший к тому времени вице-президентом "Midvale Steel", предложил ему новую работу. Здесь дела пошли лучше. Тейлор окружил себя компанией восторженных последователей, таких, например, как Генри Гантт, и получил достаточную свободу действий для реализации своих идей. Успех, к сожалению, часто становится поражением. Именно так и случилось с Тейлором, который становился догматиком всякий раз, когда затрагивался какой-либо аспект его системы. Когда он взял краткосрочный отпуск, его враги воспользовались случаем и "сменили замок на его двери". В результате он оказался нежелательным в "Bethlehem Steel", и его верные коллеги также были уволены. Даже вице-президент, нанявший его на работу, вынужден был уйти.

После этого случая Тейлор уже не мог себе позволить "работать за деньги". Он консультировал, писал серьезные статьи о производственном менеджменте и механике и наслаждался жизнью. В 1910 г. его свидетельства в служебном разбирательстве о восточных тарифах, где рассматривались работа железных дорог и их эффективность, стали проводником его идей по всей стране и распространялись в виде заголовков всех крупнейших газет. В этом деле Тейлор хотел показать, как благодаря применению научных принципов управления транспортными операциями можно снизить фрахтовые ставки и затраты на рабочую силу, в то время как заработная плата сотрудников может быть увеличена. Он отстаивал эту точку зрения, даже когда результаты его деятельности, подвергнутые сомнению, снова привели его к эмоциональным проблемам.

Тейлор приводил убедительные данные в поддержку своей системы. На предприятиях "Bethlehem Steel" его исследования процессов загрузки чугуновых чушек позволили, как

отмечалось в отчетах, увеличить производительность труда почти на 400%, при этом заработная плата возросла на 60%.

Однако рекомендации Тейлора постоянно подвергались критике. Некоторые из замечаний были направлены в адрес его характера, другие были сконцентрированы на его работе. Утверждалось, например, что эксперименты с загрузкой чугуновых чушек исторически можно проследить до 1699 г. и что Чарльз Бэббидж проводил эксперименты подобного рода задолго до Тейлора. Назывались имена 22 человек, изучавших процесс загрузки с конца 17 и до начала 20 века. Тейлор не ссылаясь ни на одного из них, хотя в своей книге "Принципы научного менеджмента" он утверждал, что нанял одного выпускника колледжа для того, чтобы просмотреть все работы по загрузке на английском, французском и немецком языках.

Большую роль в формировании взглядов Тейлора в отношении системы управления сыграло его отношение к работникам, как к "придаткам" машины. Тейлор поражает даже самых равнодушных читателей, когда утверждает, что лучшие работники, имеющие дело с чугуновыми чушками на заводе, были настолько "тупы и флегматичны", что по складу "своего ума напоминали скорее буйволов, чем какое-либо другое животное".

Центром сосредоточения дискуссий об эффективном построении организации в конце 19 века в США были собрания Американского общества инженеров-механиков. Одно из таких собраний – в 1888 году - рассматривается как исходный момент в истории создания теории и практики управления. На собрании выступил известный предприниматель того времени Г. Таун с докладом "Инженер как экономист", в котором он призывал считать управление заводами практическим ремеслом. Инженера должно интересовать нечто большее, чем техническая эффективность, он должен принимать во внимание и такие неизвестные ему раньше факторы, как затраты, доход и прибыль. На собрании присутствовал Ф. Тейлор.

Не подлежит сомнению то, что публикация книги "Принципов научного управления" Ф. Тейлора в 1911 г. заложила фундамент развития теории организации и управления. Основное внимание Тейлор уделял определению и анализу индивидуальных заданий; а пересмотр заданий неизбежно вел к изменениям всего дизайна организаций. "Принципы научного управления" оказали громадное влияние на переосмысление менеджерами своей роли в управлении производственными процессами.

В своей книге он ставил следующие задачи:

- На простых примерах показать потери, которые несут компании из-за неэффективности организации производства;
- Убедить читателя в том, что средство, позволяющее избежать этих потерь, заключается в системном управлении;
- Доказать, что управление - это *подлинная наука*, основанная на определенных законах, правилах и принципах.

Следующие два утверждения лежат в основе учения Тейлора:

1. Методичное изучение и применение научных принципов дает возможность установить один наилучший способ выполнения каждого рабочего задания. Будучи установленным, этот способ должен полностью соблюдаться, его использование должно быть постоянным.

2. Человеческие существа склонны стремиться к максимальному вознаграждению за минимальные усилия. В связи с этим менеджеры должны детально указать, что каждый работник должен делать, шаг за шагом; обеспечить через непосредственное наблюдение выполнение этих инструкций и, для того чтобы создать позитивную мотивацию, увязать оплату с результатами труда.

Тейлор воплотил эти представления в своих рекомендациях для Научного Управления, соединив три ключевых элемента:

- систематический сбор данных о производственном процессе менеджерами;
- устранение или снижение свободы действий рабочих и контроль над тем, что они делают;
- установление стандартных процедур и временных норм для выполнения каждого задания.

Первый шаг - это сбор данных:

*Менеджеры должны собирать все знания, которые в прошлом были получены рабочими, а затем проанализировать их и свести в правила, законы и формулы. Они должны осуществлять хронометраж рабочего времени и определять количество труда, на которое способен "первоклассный" рабочий в течение определенного периода.*

Второй шаг – ужесточение контроля:

*Пока рабочие обладают монополией на знание о процессе работы, повышение контроля над их действиями невозможно. Но как только знание приобретают менеджеры, становится возможным не только понять, что рабочие в действительности делают со своим временем, но также путем "сведения этих знаний до правил, законов и формул" уменьшить потребность в найме опытных работников, используя большее разделение труда. Результатом является не только уменьшение необходимого опыта и заработной платы, но и переход к столь узкой специализации, что период, требуемый для обучения рабочего, значительно уменьшается.*

Третий шаг – определение задания для каждого рабочего:

*Вероятно, самым важным моментом научного управления Тейлора была идея рабочих заданий. Работа каждого рабочего полностью планируется руководством, каждый рабочий получает исчерпывающую инструкцию в письменном виде, описывающую в деталях задание, которое он должен выполнить, в также средства, которые он должен использовать в работе. Это задание определяет не только то, что должно быть сделано, но как это должно быть сделано и в течение какого времени.*

*Результат организации работы по заданиям – лишение рабочего контроля над производственным процессом и передача контроля менеджерам.*

Таким образом, задание подразумевает постановку производственной цели, определенной для рабочего. Выполнение задания возможно, если:

1. имеются стандартные условия труда и необходимые инструменты;
2. предписаны способы выполнения;
3. нормировано время, необходимое для выполнения задания;

4. предусмотрены нормативы качества выпускаемой продукции.

Итог этого трехфазного процесса – превращение рабочих в “человеческие машины”, которым говорят, что делать, как делать и сколько времени это делать. Более того, это позволяет развивать новые типы организации труда, новые рабочие процессы, внедрять новое оборудование и требует изменения работы управляющих. Тейлор считал, что при научном управлении менеджеры на вершине бизнеса должны руководствоваться правилами и законами в той же мере, что и рабочие.

Наиболее передовыми системами управления времен Тейлора были те, которые предусматривали вознаграждение рабочих за наивысшие показатели в работе. При этом ответственность за результаты работы возлагались почти исключительно на работника. Тейлор полагал, что и менеджеры должны разделять эту ответственность.

Во времена Тейлора менеджеры в своем абсолютном большинстве не обладали никакими знаниями в сфере управления людьми. Свою роль в организации они видели прежде всего в обеспечении технической поддержки производственных процессов. Хотя Тейлора критиковали в первую очередь за его антирабочие настроения, в его работе содержатся серьезные нападки на характер деятельности управляющих, чем можно объяснить первоначальное отсутствие энтузиазма с их стороны по отношению к его идеям.

В системе Тейлора от менеджеров требовалась научная проработка всех элементов человеческого труда и замена устаревших правил эмпирического характера. Менеджеры должны были, применяя научные подходы, отбирать, учить работников и повышать их квалификацию.

Сам Тейлор относился к своей теории научного управления как к “нейтральной”, полагая, что она может привести к существенным выгодам как для рабочих, так и для компании. Рабочего можно и нужно мотивировать таким образом, чтобы он работал с максимальной отдачей, что приведет к росту производительности компании, а рабочий будет соответствующим образом вознагражден.

В представлении Тейлора подлинная наука управления - это больше, чем технические приемы, формулы и научные законы, это в первую очередь интеллектуальная революция, иное мировоззрение и новая методология разрешения проблем.

#### **Дело о тарифах**

Возражая против повышения железнодорожных тарифов, сторонники научного менеджмента - активные участники "движения за эффективность" и последователи Тейлора - убедительно доказывали, что заработную плату можно увеличивать, а затраты на рабочую силу сокращать, если одновременно повышать эффективность железнодорожных операций. Сам Тейлор в 1910 г. при рассмотрении в суде дела о повышении тарифов на Восточной железной дороге указал на неэффективность проводимых здесь операций, на то, что применение научных принципов в организации труда само по себе исключило бы вопрос о повышении тарифов. Напротив, считал он, тарифы за перевозки и трудовые затраты можно снижать, проводя одновременно повышение заработной платы рабочим.

Многие идеи Тейлора выдержали испытание временем. Особенно это справедливо для его выступлений в защиту науки и той роли, которую она может играть в практическом

менеджменте. Лишь немногие теоретики и практики отрицали потенциальные возможности улучшений, которые могут быть достигнуты в результате применения науки к решению проблем промышленности.

### ***Пример успеха практического применения теории***

#### **Моррис Кук**

Родился в 1872 г., получил диплом инженера в университете Лехай.

М. Кук был одним из четверых людей, включая Гантта, кого Тейлор признавал своими истинными последователями. Еще до встречи с Тейлором Кук начал заниматься проблемами неэффективности в промышленности и пытался применить научные методы с целью устранения производственных потерь. На Тейлора молодой инженер произвел большое впечатление, и Тейлор рекомендовал его как человека, способного взять на себя серьезную ответственность в качестве консультанта. И действительно, Куку по рекомендации Тейлора было поручено изучить функционирование Американского общества инженеров-механиков.

В 1911 г. новый мэр Филадельфии пригласил Тейлора занять пост руководителя общественных работ. Тейлор отказался, но рекомендовал на это место Кука. В книге М. Кука "Наши города пробуждаются", выпущенной в 1918 году, приводились веские доводы в пользу совершенствования муниципального управления. В течение 4 лет он сэкономил свыше 1 млн. долл. только на сборе мусора и лично возбудил процесс против компании "Филадельфия Электрик", чтобы заставить ее снизить тарифы на электроэнергию. В результате внесудебного урегулирования компания выплатила городу более 1,2 млн. долл.

До Кука единственной сферой применения менеджмента были отрасли промышленного производства. Кук применил эти принципы к высшим учебным заведениям и правительственным учреждениям на всех уровнях.

Приложение науки к решению проблем менеджмента постепенно завоевывало все большее число сторонников. У научного подхода к управлению Ф. Тейлора было много деятельных приверженцев, но лишь немногие были ему преданы более, чем Генри Гантт.

#### **Генри Л. Гантт**

Г. Гантт был современником Ф. Тейлора и сторонником научных методов управления, смысл которых заключается, по его представлению, в том, чтобы научное знание пришло на смену субъективному мнению и обеспечило более высокий уровень производительности труда.

### ***Историческая справка***

Родился спустя 5 лет после своего учителя, но он вырос совершенно в другом окружении. Семья Ганттов владела плантацией в шт. Мэриленд, но потеряла свое состояние в результате гражданской войны. И хотя позднее он сумел поступить в колледж Джона Гопкинса, его детство было довольно суровым. Он познал лишь немного из того, что называют "хорошая жизнь", которая была лучше знакома Тэйлору. После окончания Технологического института Стивенса с дипломом инженера-механика он стал помощником главного инженера (Ф.Тейлора) в компании "Midvale Steel". Гантт и Тейлор успешно сотрудничали в молодые годы и совместно получили 6 патентов. Их деятельность была столь успешной, что Гантт последовал за Тейлором в компанию

"Simonds Rolling", а затем на заводы "Bethlehem Steel", откуда они оба были уволены. Затем Гантт стал преуспевающим консультантом, открыл собственную контору и получил несколько важных назначений, что принесло ему широкую известность.

Нет сомнения в том, что личный опыт человека формирует в значительной степени его философию. Гантт не был избалован после своего рождения. Гражданская война сказалась на судьбе семьи Ганттов: процветание сменилось материальными лишениями.

В отличие от Тейлора Гантт указывал на социальную ответственность бизнеса и управляющих, имеющих широкие обязательства перед обществом. Этим объясняется его глубокий интерес к русской революции 1917 г., ее социальной и экономической философии.

Гантт уважал демократические принципы как в правительстве, так и на рабочем месте. К большому удивлению многих, на него большое влияние оказали те цели, которые поставило перед собой правительство Советской России. Многие из работ Гантта публиковались во время русской революции. Следует отметить, что его симпатии к делу социализма не внушали уважения к нему в деловых кругах, но именно это и позволило ему работать несколько иначе, чем Тейлор.

Например, одним из достижений Гантта было использование полезных аспектов системы Тейлора вместе с элементами благотворительности, применявшимися такой компанией, как "Bancroft & Sons", где Гантт работал консультантом.

В своей книге "Труд, заработная плата и прибыль", опубликованной в 1910 году, Генри Гантт посвятил первую главу важной роли науки для практики управления. Согласно Гантту, для того, чтобы достичь высокого уровня производственной эффективности, менеджеры должны каждую деталь трудового процесса подвергнуть такому же тщательному анализу, как химики или биологи. В его представлении точный научный анализ управленческих проблем всегда безошибочно указывает на возможности совершенствования методов труда и организации производства. Поэтому преуспевание в менеджменте - это успешное достижение поставленных целей с применением знаний, полученных в результате научного анализа.

Ф. Тейлор оказывал громадное влияние на идеи и теоретические выводы Гантта. Система Тейлора была построена на применении науки к проблемам производства, и Гантт соглашался почти со всеми его рекомендациями. В то же время его опыт и жизненный путь диктовали некоторые отличия в видении эффективно работающей компании, основными из которых были следующие:

- Большое внимание, в отличие от Тейлора, Гантт уделял вопросу социальной ответственности бизнеса и менеджмента. Гантт представлял себе промышленные компании в виде институтов, существующих для блага общества. Капитал имеет право только на прибыль, которую он заслуживает. Все, что больше этого, относится к сверхприбыли. Если же бизнес не осознает социальную ответственность и не посвящает себя службе обществу, то, в конечном счете, как полагал Гантт, общество попытается взять эти функции на себя, для того чтобы действовать в собственных интересах.
- Представления Гантта в отношении системы оплаты труда рабочих также отличалась от взглядов Тейлора. Например, он разработал систему заданий и премий, при которой рабочие получали премию в дополнение к своей регулярной дневной оплате в том случае, если они следовали инструкциям и выполняли свои задания в рамках



установленного времени. Мастера также получали премиальные вместе со своими рабочими, кроме того, предусматривалось вознаграждение за предложения, ведущие к повышению производительности труда. В этой системе заданий и премий проявлялась большая забота о рабочих, чем предусматривалось системой Тейлора.

### ***Франк и Лилиан Гилбрет***

Развитию взглядов Тейлора в рамках классической теории в наибольшей степени способствовали Фрэнк и Лилиан Гилбрет, которые были не только пионерами в изучении его работ, но также наиболее преданными распространителями идей Тейлора, как до, так и после его смерти в 1915 г.

Фрэнк и Лилиан Гилбрет никогда напрямую не сотрудничали с Тейлором, но с энтузиазмом восприняли научный подход Тейлора и перенесли его на изучение трудовых действий.

#### ***Историческая справка***

Сходство между научными представлениями Ф. Тейлора и четы Гилбрет было значительно больше, чем между взглядами Тейлора и Гантта. Тейлор имел возможность учиться в Гарвардском университете, но вместо этого предпочел стать механиком. Гилбрет готовился поступить в Массачусетский технологический институт, но решил стать каменщиком, так как люди этой профессии считались "королями механики". В возрасте 36 лет он женился на Лилиан Моллер, которая защитила докторскую диссертацию по психологии и стала ближайшим помощником Фрэнка в занятиях научным менеджментом до конца его жизни.

Большая часть современных исследований труда (центральный элемент Классического подхода) имеет свои корни в методах и приемах, разработанных в первой четверти этого столетия Франком и Лилиан Гилбрет. Работа была инициирована Франком Гилбретом, который был современником Тейлора. Во многих отношениях их карьеры были схожи. Тейлор начал свою карьеру в профсоюзе, и впоследствии вырос до менеджера и консультанта по управлению. Франк Гилбрет начинал свой карьерный путь каменщиком и вырос до управления своей собственной строительной компанией, в то же время будучи одним из наиболее известных представителей теории научного управления. Лилиан обучалась на психолога и тесно работала со своим супругом.

У Гилбертов научный менеджмент базировался на измерении. Его задачей было устранение производственных потерь и уменьшение усталости, которую рабочий испытывает при выполнении задания. Благодаря тщательному анализу трудовых движений, выполняемых при кладке кирпича, Фрэнк Гилберт сумел добиться увеличения количества кирпичей, укладываемых одним каменщиком, со 175 до 350 шт. в час, повысив, таким образом, производительность на 100%.

Идею Тейлора в отношении задания поддержала и дополнила Лилиан Гилбрет. Она подробно описала сущность задания. В отличие от большинства авторов работ в рамках классического менеджмента, она была психологом. Защитила докторскую диссертацию по психологии.

Трудно сказать, объясняется ли интерес Лилиан Гилбрет к проблемам управления ее знанием техники и психологии или же тем обстоятельством, что она была матерью 12 детей. Для тех, кто прочитал ее книгу "Дешевле для дюжины", сразу становятся

понятными такие вещи, как постановка целей, организация и контроль ради эффективного управления столь большим домашним хозяйством.

Ф. Гилбрет поддерживал идею Тейлора о необходимости хронометрировать рабочее время, но сам придавал больше значения разложению трудовых операций на элементарные движения в поисках "единственно верного пути" выполнения работы. Он считал, что хронометраж целесообразен лишь в том случае, если число движений в процессе труда определено уже достаточно точно и найден "единственно верный способ" выполнения определенного вида работ.

Гилбреты разработали процедуры разбиения работы на ее составляющие. Они использовали графики потока работ, разбивающие весь производственный процесс на 5 групп основных элементов: операции, транспортировка, инспекция, хранение и простои. Для каждой группы они разработали метод поминутного анализа заданий, которые разбивали ручную работу на 17 основных элементов. Примерами таких элементов могут служить:

- Схватить: Рука или часть тела соприкасается с объектом. Результат - получение контроля над объектом.
- Освободить: Рука или часть тела начинает ослаблять контроль над объектом. Результат - отпускание объекта.
- Планировать: Рука или часть тела свободны или делают редкие движения, пока рабочий размышляет над следующим действием. Результат - определение последующих действий.

Цель этого микроанализа состояла не только в установлении того, что сделано, но также в определении лучшего способа выполнения задания. В этом отношении Гилбреты провели большую работу по установлению различия между необходимыми и не необходимыми движениями. Последние следовало исключить немедленно, а первые анализировать более детально для того, чтобы понять, как их можно улучшить, скомбинировать или заменить специальным оборудованием.

Таким образом, в данном случае мы наблюдаем применение концепции анализа и синтеза применительно к решению проблем управления, которую впервые выдвинула и разработала Лилиан Гилбрет. Посредством анализа выделяется один из аспектов менеджмента, например труд, и разбивается на отдельные элементы. В процессе синтеза элементы вновь воссоединяются, но в этот комплекс входят уже лишь те элементы, которые необходимы для выполнения данного задания.

Таким образом, Гилбреты проанализировали многие виды работ в виде зависимых переменных величин, при этом измеряя воздействие на них независимых переменных, которые оказывают влияние на состояние рабочих (мышечная сила, опыт, усталость и т.д.), на состояние условий работы, оборудования и инструментов (одежда, освещенность, профсоюзные правила и пр.), а также на скорость трудовых движений.

Научный менеджмент для Тейлора, Гантта и Гилбретов во многом сводился к анализу и синтезу элементов труда, что в конечном счете помогает исключить непроизводительный труд, уменьшить усталость рабочего, и в конечном итоге повысить производительность и эффективность производственных компаний. Методы исследования работ, разработанные Гилбретами и их последователями, до сих пор широко используются, не только в производственных отраслях, но и во всех сферах жизни, начиная с больниц и заканчивая компьютерным программированием.

Если Гилбреты и Тейлор посвящали свои усилия улучшению производительности отдельных рабочих, другие исследователи производственной деятельности смотрели на вещи более широко. Наверное, неправильно считать, что в рамках классической теории управления было разработано всеобъемлющее определение организационного дизайна, однако многие идеи сторонников классического менеджмента легли в основу построения организаций классического образца.

## Харрингтон Эмерсон

### *Историческая справка*

Родился в Трентоне, шт. Нью-Йорк, в 1853 г. Его отец был профессором английской литературы и пресвитерианским миссионером. Молодой Эмерсон учился в Германии, Англии, Франции, Италии и Греции, говорил на 19 языках и в возрасте 23 лет возглавил факультет иностранных языков в Университете Небраски. Однако не прошло и 5 лет, как он отказался от университета и посвятил себя бизнесу. В течение последующих 20 лет он занимался экономическими и инженерно-техническими исследованиями для компании "Burlington Railroad" и одновременно консультировал фирмы во всем мире. В качестве инженера-консультанта он основательно реорганизовал компании "Archison", "Topeka Santa Fe Railroad", на которых внедрил системы калькуляции затрат, ведения учета и премиальной заработной платы. За заслуги подобного рода он получил известность как первый "инженер по эффективности".

Путешествия Эмерсона позволили ему извлечь уроки из опыта других стран.

В 1908 году была выпущена книга Х. Эмерсона "Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы". Он начал ее с показа разительного контраста между неэффективностью действий человека и эффективными методами, которыми пользуется природа. Для иллюстрации Эмерсон привел пример "естественного насоса". Вода испаряется с поверхности океана, поднимается на огромную высоту, переносится на тысячи миль и выпадает на горы и равнины без каких-либо труб, потерь от трения или механических приспособлений. Если бы труд человека был столь же эффективным, то не было бы очередей за хлебом, не было бы бедности, все были бы богаты. Наша неэффективность, согласно Эмерсону, есть причина нашей бедности.

На Эмерсона, как и на Макса Вебера, немецкого социолога, произвела впечатление организационная безупречность прусской армии. Фон Мольтке, один из величайших реформаторов армии, был для Эмерсона героем, так как он мастерски объединил линейные и штабные структуры с функциональной специализацией. В прусской армии любая сколько-нибудь важная функция на линейном или штабном уровне выполнялась специалистами. Здесь были квартирмейстеры, картографы, эксперты по видам вооружений, так что во время войны ни у кого не было никаких сомнений относительно того, как выполнять ту или иную работу, - на месте всегда был знающий человек. Слабостью организации была координация действий специалистов, но это, по Эмерсону, входило уже в компетенцию сильного руководящего органа, который должен контролировать, регулировать и гармонизировать как линейные, так и штабные звенья в целях повышения эффективности работы всей организации.

Наиболее важным вкладом Х. Эмерсона в развитие теории организации считается разработка концепции о связи между *эффективностью производства и организационной структурой*.

Изучая причины успеха деятельности малых предприятий, конкурирующих с крупными компаниями, Эмерсон пришел к выводу, что в основе конкурентоспособности лежит не столько экономия от операций в больших масштабах, сколько эффективность организации производственных процессов, требующая адекватных организационных структур.

Основу решения проблем неэффективности производственных процессов Эмерсон, как и большинство представителей классической школы, видел в разработке и применении методов анализа всех элементов труда, а также в соответствующем обучении рабочих, поскольку, по его наблюдениям, большинство людей работают с эффективностью не более 60% от своих возможностей. Однако при этом он обращал особое внимание на необходимость выработки способов постановки целей, требующих максимальной производительности, и создания эффективной организационной структуры, способствующей достижению этих целей.

Что, согласно Эмерсону, представляет собой эффективная организационная структура?

- Наиболее эффективной является линейная и штабная форма организации. Природа, человеческий организм и другие совершенные системы организованы по линейному или штабному принципу.
- Для того чтобы линейные и штабные управленческие единицы функционировали эффективно, их взаимоотношения должны быть четко определены. Линейный менеджер не может инициировать важную деятельность без ведома штабных работников.
- Штаб выполняет следующие важнейшие функции:
  1. Людские ресурсы. Штабной аппарат участвует в отборе и учебной подготовке персонала.
  2. Машины и оборудование - правильная установка и обслуживание оборудования.
  3. Снабжение – штаб отвечает за доставку нужных материалов и сырья на нужное место и в необходимое время.
- Размер организационной структуры не является единственным фактором, влияющим на ее эффективность. Важны принципы организации труда, а также сами люди, которые, выполняя свою работу, оказывают влияние на величину издержек и производительность.
- Для оценки труда следует использовать стандарты в большей мере, чем задания. Стандарты - это предварительно установленные наборы правил, которые "признаны большинством в данной сфере производства".
- Особое внимание следует уделить стандартизации учета издержек. В организации должна действовать система нормативного учета издержек.
- Необходимо внедрять нормативы времени и премиального вознаграждения. Для любой профессии должно быть предусмотрено нормативное время выполнения рабочих заданий.

### *Двенадцать принципов эффективности Эмерсона*

В 1913 г. Эмерсон опубликовал книгу "Двенадцать принципов эффективности". Эти принципы, утверждал Эмерсон, просты и элементарны. Они фактически были распространены в течение миллионов лет в растительной и других формах жизни, известных в природе:

1. **Наличие организационных идеалов.** Четко сформулированные высшим руководством идеалы (цели деятельности) должны быть распространены по всей организации, известны каждому работнику.
2. **Здравый смысл.** Отсутствие здравого смысла в управлении компанией может привести к возникновению нежелательных тенденций, например, к неоправданному росту накладных расходов.
3. **Оптимизация производственной технологии.** Предполагает четкость формулирования целей и структуры организации и опирается на здравый смысл в решении производственных проблем. Работа предприятия должна быть спланирована таким образом, чтобы устранить узкие места и все то, что ограничивает выпуск продукции.
4. **Дисциплина.** Прежде чем нанимать человека на работу, нужно проинструктировать его об идеалах фирмы, принципах ее организации, планах на будущее. Эмерсон считал, что 90% комплекса "жесткой" дисциплины следует задействовать еще до того, как работник формально нанят. При оптимальном менеджменте используется немного предписаний и еще меньше наказаний. Вместо этого используются стандартные практические инструкции, и каждый знает свои обязанности в организации.
5. **Честное ведение дела.** Менеджеры должны обладать тремя существенными качествами: сочувствием, воображением и, в первую очередь, чувством справедливости.
6. **Ведение прямого, адекватного и постоянного учета.** Учетные документы содержат для руководителей больше информации, чем можно получить путем непосредственного восприятия. Эти документы предупреждают, напоминают о прошлом опыте и позволяют прогнозировать будущее.
7. **Диспетчеризация.** Планирование должно осуществляться с использованием метода календарного планирования.
8. **Введение стандартов условий работы.** Необходимо разработать и использовать набор правил или предписаний, общепризнанных в определенной сфере деятельности.
9. **Стандарты и графики.** Эти стандарты и нормы могут быть представлены в виде строгих математических формул или в ином виде, если они не поддаются количественной оценке, но в любом случае они играют существенную роль в достижении высокого уровня эффективности. Особое значение следует придать применению стандартов при калькуляции затрат, определении нормативов времени и премиальных вознаграждений.
10. **Стандартизация операций.** Стандартизация операций обеспечивает вероятность получения высоких результатов. Для достижения высокой эффективности при

наличии стандартизации операций достаточно того, что работники будут иметь определенные умственные способности и организационные навыки, позволяющие преобразовывать их действия со стандартными предписаниями.

**11. Введение стандартных инструкций, представленных в письменной форме.**

Инструкции должны иметь силу постоянно действующих правил и процедур. Они служат пособиями для обучения персонала в организации и последовательного совершенствования выполнения заданий.

**12. Вознаграждение за эффективный труд.** Адекватная система оплаты труда позволяет рабочему ощущать ту значимость, которую его труд имеет для предприятия.

Вознаграждение за эффективный труд - это признание продуктивности на рабочем месте в пределах ответственности работника.

**Анри Файоль**

Работая во Франции в то же время, когда Тейлор распространял свои идеи в США, А. Файоль в своих работах базировался в большей степени на своем опыте практикующего менеджера, нежели на экспериментах.

***Историческая справка***

А. Файоль родился в 1841 г. Был самым молодым студентом в группе выпускников Горного института во Франции. Ему было всего 19 лет, когда он стал работать инженером на шахте компании "Commentary Fourchambault". С этой фирмой он связал всю свою профессиональную карьеру, а после ухода сохранил титул главного управляющего до самой смерти в 1925 г.

К тому времени, когда Файоль пришел в компанию "Commentary Fourchambault", она была убыточной. Когда же он уходил в отставку с поста Высшего управляющего, фирма находилась в хорошем финансовом состоянии.

На пенсии А. Файоль основал Центр Административных исследований, который имел большое влияние на деятельность как государственного, так и частного сектора во Франции. В отличие от Тейлора и Гилбретов, Файоль фокусировал свои научные изыскания в большей степени на эффективности на организационном уровне, нежели на уровне отдельного задания.

Наиболее известной работой А. Файоля является книга "Общий и промышленный менеджмент". Написанная в форме отчета, она была впервые опубликована в 1916 г., но из-за трудностей перевода ее влияние в США было ограниченным до тех пор, пока не появился второй английский перевод.

Файоль рассматривал менеджмент как последовательный ряд операций и функций. Он дал определение менеджменту, которое было применимо к любому виду промышленного предпринимательства. К сожалению, при жизни ему не удалось закончить свою книгу.

Значительная часть работ А. Файоля была сохранена и распространена благодаря Линделлу Эрвику. В 1944 году Л. Эрвик опубликовал книгу о синтезе и интеграции под названием "Основы администрирования", которая представляла собой, в сущности, сборник из пяти лекций, прочитанных в Политехническом колледже в Лондоне. Главная мысль этих лекций заключалась в том, что множество "принципов администрирования",

сформулированных разными авторами, связаны некой общей для всех логической структурой.

Принимая во внимание опыт Файоля как руководителя крупной компании, не удивительно, что сфера его интересов затрагивала в большей степени вопросы общего управления, нежели управления департаментом или цехом, а также организационный контроль, а не детализацию работ. Вследствие этого его взгляды следует рассматривать скорее как дополняющие взгляды Тейлора, чем как дублирующие или противоречащие им.

А. Файоль, как и все исследователи в рамках классического направления, стремился разработать универсальный подход к управлению, который был бы применим к любой организации. Он считал, что не существует одной доктрины для управления бизнесом и другой для управления государственными делами; административная доктрина является универсальной, а принципы и общие правила, которые хороши для бизнеса, хороши также и для государства, и наоборот. Таким образом, в бизнесе, в государственном учреждении и вообще в любой организации должны применяться одни и те же принципы управления.

Принципами организации, которые Файоль считал универсальными, были следующие:

1. **Разделение труда.** Разделение труда ведет к выполнению большего объема работы лучшего качества.
2. **Власть и ответственность.** Если в организации применяется власть, возникает ответственность. Необходимо введение санкций для поощрения полезных действий и предотвращения вредных действий.
3. **Дисциплина.** Дисциплина необходима для эффективного осуществления внутренних функций организации. Дисциплина по своей сути есть внешнее проявление уважения к договоренности между организацией и ее членами.
4. **Цель команд.** Осуществляя любую деятельность, работник должен получать команды и распоряжения только от одного начальника; двойное подчинение является постоянным источником конфликта.
5. **Единство направления.** Для того, чтобы фокусировать усилия организации, каждая группа работников должна иметь одного руководителя и один план, цели выполнения которого согласованы с общей целью организации.
6. **Субординация индивидуальных и групповых интересов.** Интерес организации должен быть превыше индивидуальных или групповых интересов.
7. **Вознаграждение персонала.** Методы оплаты труда должны быть справедливыми, поощрять к осуществлению правильно направленных действий, но не допускать переплаты.
8. **Централизация.** Степень централизации является вопросом пропорции и должна варьироваться в разных организациях.
9. **Скалярная цепочка.** Скалярная цепочка представляет собой цепочку менеджеров, начиная с высшего руководства и кончая низшими уровнями. Скалярные цепочки в

компании должны быть непрерывными и не пересекаться, что обеспечивает четкую передачу распоряжений и информации сверху вниз и снизу вверх.

10. **Порядок.** Включает в себя порядок материальных условий труда и социальный порядок. Цель достижения порядка в материальных условиях труда - исключение производственных потерь. Социальный порядок возможен при хорошей организации управления и хорошего отбора персонала.
11. **Справедливость.** Необходимо, чтобы менеджеры справедливо обращались с персоналом на всех уровнях скалярной цепочки.
12. **Стабильность рабочего места для персонала.** Процветающие организации должны иметь стабильный персонал. Высокая текучесть кадров всегда оказывает негативное воздействие на уровень эффективности компаний. Посредственный руководитель, который держится за место, предпочтительней, чем выдающийся, который быстро уходит.
13. **Инициатива.** Представляет собой источник силы организации, и менеджеры должны ее поощрять и развивать.
14. **Дух единства.** Необходимо развивать дух единства в компании, поскольку гармония и единство членов организации есть громадная сила.

А. Файоль был одаренным и очень удачливым бизнесменом, который считал, что своим успехом он более обязан применению разработанным им принципам управления, чем своим способностям как управляющего. Безусловно, он был одним из пионеров теории менеджмента, и многие из его принципов применяются в практике управления компаниями до сих пор.

## Макс Вебер

### *Историческая справка*

М. Вебер родился в 1864 г. в Германии. Его отец был юристом и активно интересовался политикой. Его мать была глубоко верующей и посвятила себя благотворительной деятельности. После того, как Вебер блестяще проявил себя в качестве преподавателя-юриста в университетах Гейдельберга и Берлина, он стал профессором политической экономии во Фрайбурге, а затем в Гейдельберге.

Как и Ф. Тейлор, М. Вебер был подвержен припадкам нервной болезни. Когда он был еще очень молодым человеком, эта болезнь обострилась и вынудила его оставить работу в университете и провести несколько лет в путешествиях. После того, как он был взят в армию и отслужил свой срок, Вебер согласился стать преподавателем в Мюнхенском университете, где проработал 20 лет. В 1920 г. в возрасте всего 56 лет и на вершине своей научной карьеры он умер.

Всю жизнь Вебер писал на самые разные темы, включая социологию религии, воздействие сборочных линий на рабочих, теорию социальной и экономической организации. Его работы были столь комплексными, что на них заявляли права многие академические дисциплины, такие, как социология, экономика и философия.



Мир, который наблюдал Вебер, был крайне несправедлив. В нем господствовали классовое сознание и кастовость. В организациях преобладало стремление назначать на должности родственников и знакомых. Решение многих проблем М. Вебер видел в организации труда методами, вытекающими из его концепции "идеальной бюрократии". "Идеальная бюрократия", как считал Вебер, не существует в реальности, но служит основой построения трудового процесса и его организации в больших группах людей.

Будучи выдающимся ученым-социологом своего времени, М. Вебер не занимался профессионально вопросами управления и мало ими интересовался, однако его труды внесли громадный вклад в создание научных представлений об организационном дизайне.

В отличие от других сторонников классического подхода, Вебер был ученым – социологом, а не практиком. Кроме того, его работа об административных структурах была лишь небольшой частью его главной работы, касающейся истории развития западной цивилизации. В ходе своих исследований Вебер заключил, что развитие цивилизации представляет собой историю власти и господства. Он отмечал, что каждая социальная эпоха характеризовалась отличной формой политического правления и что для того, чтобы правящая элита сохраняла свое господство, было важным создать соответствующий административный аппарат для усиления и поддержки ее власти.

Вебер писал о существовании трех типов власти:

1. *Рационально-легальная*

Основана на вере в "легальность" образцов нормативного права и праве тех, кто облачен властью при данных законах.

2. *Традиционная*

Основана на вере в святость древних традиций и легитимности тех, кто облачен властью.

3. *Харизматическая*

Основана на преданности личности, обладающей харизматическими чертами.

Вебер считал, что в структурах рационально-легальной власти, которые превалировали в западных странах в 20 веке, бюрократический подход к организации был наиболее приемлемым и эффективным. При бюрократии законы, процедуры и предопределенные рутинные операции являются доминантными и не подлежат капризам и предпочтениям отдельных людей. Они придают организации форму четко определенной системы администрирования.

Вебер считал этот подход наилучшим для управления любыми организациями, поскольку при нем процесс управления механизмуется в той же мере, в какой машины автоматизируют производственный процесс на предприятиях, при этом минимизируется количество ошибок, совершаемых людьми.

В "идеальной бюрократии" отбор и пребывание в должности основаны на компетентности; имеет значение, *что* вы знаете, а не *кого* вы знаете. Правила, инструкции и процедуры, опробованные однажды и оправдавшие себя, служат основой для принятия решений, а власть распределяется в соответствии с занимаемым положением и чином, а не "по божественному праву" или традиции.

Бюрократия характеризуется разделением труда, четкой структурой власти, процедурами формального отбора, детализированными правилами и отсутствием межличностных взаимоотношений.

Как указывал Вебер, наилучшим образом характеристики бюрократии видны в сравнении двух систем власти – рационально-легальной и традиционной, основанной на покровительстве.

| <i><b>Элементы систем управления</b></i> | <i><b>Рационально-легальная власть (бюрократическая форма организации)</b></i>  | <i><b>Традиционная власть</b></i>   |
|--|---|---|
| Обязанности и полномочия                 | Четко определены, зафиксированы документально   | Не определены, зависят от указаний лидера, которые могут быть изменены в любое время  |
| Структура и власть                       | Организация подчинена принципу иерархии: каждый офис на более низком уровне контролируется и подчиняется офису на более высоком уровне. Масштаб власти начальников над подчиненными четко определен, и начальники на более низких уровнях имеют право апелляции.                        | Отношения власти расплывлены, будучи основаны на личной лояльности, и не организованы в четкие иерархии.  |
| Правила и процедуры                      | Целенаправленно установленная система абстрактных правил управляет решениями и действиями. Эти правила относительно стабильны и исчерпывающи, и им можно научиться. Решения документируются.  | Общие правила управления либо не существуют, либо трактуются широко, плохо определены и меняются по желанию лидера. Не предпринимается попыток вести постоянные записи действий.  |
| Средства производства                    | Средства производства, например, инструменты и оборудование, а также права их использования принадлежат офису, а не начальнику офиса, и их нельзя превратить в личную собственность. Личная собственность четко отделена от официальной собственности, а рабочее пространство от жилья. | Не существует разделения между личным семейным бизнесом правителя и более крупным "государственным" бизнесом под его правлением.  |
| Выбор официальных лиц                    | Официальные лица обладают личной свободой, отбираются на базе технической квалификации, требующейся офису (не избираются), и их труд компенсируется заработной платой.  | Официальные лица часто выбираются из тех, кто персонально зависит от лидера, например, из рабов, слуг и родственников. Отбор руководствуется произвольными критериями, а вознаграждение часто принимает форму привилегий, гарантированных отдельным |

|                |  |   |
|----------------|--|---|
|                |  | лицам, которые, например, дают им возможность пользоваться благами, принадлежащими правителю. Привилегии, например, связанные с предоставлением в дар земельной собственности, могут становиться наследственными и, в ряде случаев, являться предметом купли-продажи. |
| Карьерный рост | Организация определяет путь карьерного роста. Должностное лицо рассчитывает на карьерный рост в течение всей жизни в организации и имеет защиту от произвольного увольнения. | Должностные лица находятся на службе по желанию лидера и не имеют ясного представления о том, что их ждет в будущем.  |

Для Вебера, таким образом, бюрократия предоставляла рационально-легальную форму организации, которая устраняла недостатки предыдущих административных форм путем механического установления правил, процедур и прав власти. Она устраняла систему покровительства, заменяя ее господством закона. По мнению Вебера, бюрократия универсально подходила ко всем организациям, маленьким и большим, государственным и частным, промышленным и коммерческим.

Таким образом, бюрократическая организационная структура характеризуется

- высокой степенью разделения труда;
- развитой иерархией управления;
- цепью команд;
- наличием многочисленных правил и норм поведения персонала;
- подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

Преимущества бюрократической формы управления являются столь очевидными, что бюрократия до сих пор является существенной и преобладающей характеристикой современной жизни организаций.

### ***Отрицательные характеристики бюрократии***

- Трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм. Это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, что может сказаться на взаимоотношениях с клиентами и окружающей средой. Такое же отсутствие гибкости может возникнуть и во взаимоотношениях сотрудников внутри организации.
- Бюрократическая организация не обладает способностью спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия.
- Бюрократическая структура не способна порождать и вводить новые элементы в процесс своей деятельности.

## **Выводы**

Итак, классический подход к построению организаций сложился на основе работ исследователей и практиков управления различных стран. Все эти работы объединяло стремление авторов предложить “единственно правильный способ” создания эффективно работающих организаций. Фредерик Тейлор, совместно со своими помощниками и последователями, концентрировал свое внимание на уровне анализа производственных процессов, выдвинув и развив научные методы анализа и управления операциями. Анри Файоль предложил логичную и целостную систему управления компанией, основанную на научных принципах управления. Макс Вебер рассматривал организации в более широком историческом и социальном аспекте, сведя воедино детализированные задания в организации и общие принципы управления.

В результате научных изысканий этих авторов, а также других сторонников классической теории управления, постепенно вырисовывались основополагающие принципы классической модели организационного дизайна.

### **Принципы классической модели организационного дизайна:**

- Разделение труда
- Подразделение организации на функциональные отделы
- Наличие штаба
- Соблюдение нормы управляемости
- Единоначалие

К наиболее важным из принципов организационного дизайна в классической школе управления можно отнести следующие:

1. *Разделение труда или распределение функций.* Если этот принцип применить к вертикали в организационной структуре, он будет обозначать иерархию. Если же его применить к горизонтали, то он будет означать функции и задачи.
2. *Подразделение на отделы.* Организационные структуры могут быть подразделены на отделы различными способами в зависимости от их назначения и других факторов. Функциональные отделы, например, производственный, отдел маркетинга и отдел финансов, создаются таким образом, чтобы позволить каждой организационной единице сконцентрировать свои усилия на определенных аспектах бизнеса и эффективно выполнять миссию организации.

3. *Наличие штабного персонала.* Классическая схема организационной структуры реализует идею функционирования штабного персонала. Считается, что штаб обеспечивает линейных менеджеров полезными творческими идеями.
4. *Норма управляемости.* Некоторые авторы полагали, что норма управляемости не должна превышать 5-6 человек, другие настаивали на цифре 10-12. Но независимо от точной цифры эта проблема оставалась важной в развитии классической теории менеджмента.
5. *Единоначалие.* В каждый данный момент работник должен иметь только одного начальника. Спланировать систему иначе - значит пойти на риск снижения эффективности координации.

Эти принципы являлись, по существу, относительно универсальными и жесткими правилами создания эффективных организаций. Организационные структуры, созданные на основании рекомендаций классического подхода, должны были отличаться ясностью и рациональностью.

### ***Контрольные вопросы***

1. Когда и кем были заложены основы классической теории управления?
2. Каковы основные теоретические положения классического подхода?
3. В чем состоит «научность» теории управления?
4. Прокомментируйте утверждение Ф.Тейлора: «Существует единственно правильный способ построения эффективно работающей организации».
5. Ф.Тейлор считал, что люди являются «экономическими существами». Какие выводы применительно к организационному дизайну вытекают из этого утверждения?
6. Какими знаниями и навыками должны, по мнению Ф.Тейлора, обладать профессиональные менеджеры?
7. Каково место идеи «рабочих заданий» в науке об управлении Ф. Тейлора?
8. Каковы практические результаты применения научной теории управления Ф.Тейлора и его последователей?
9. В чем состоит вклад Г.Гантта в развитие науки об управлении?
10. Каковы основные направления исследований Ф. и Л.Гилбрет?
11. Что представляет собой концепция анализа и синтеза применительно к решению проблем управления?
12. Каковы характеристики эффективной организационной структуры в концепции управления Х.Эмерсона?
13. Рассмотрите двенадцать принципов эффективности Эмерсона. Применимы ли, по Вашему мнению, эти принципы в построении работы современной компании?
14. Рассмотрите четырнадцать универсальных принципов организации А.Файоля. Деятельность каких современных организаций основана на нарушении принципа «Цепь команд»?
15. Какой тип власти, по мнению М.Вебера, характерен для организаций в XX веке?
16. Что представляет собой «идеальная бюрократия» по М.Веберу?
17. Какие элементы управления рассматривал М.Вебер применительно к бюрократической организации?
18. В чем М.Вебер видел отрицательные черты бюрократической системы управления?
19. В каких отраслях экономики, по Вашему мнению, в настоящее время могут в наибольшей степени использоваться принципы «классического управления»?

## 2. Школа человеческих отношений

Школа человеческих отношений возникла в противовес механистическому взгляду на организации, развивавшемуся в рамках классического подхода. Представителями этой школы была сделана попытка ввести в организационную жизнь элемент человеческих отношений, тем самым обозначив исключительно важную роль человеческого фактора в организационном дизайне.

### ***Историческая справка***

Даже тогда, когда Классический подход еще боролся за право существования, ростки нового подхода к организационному дизайну уже прорезались. Корни того, что потом стали называть подходом человеческих отношений, могут быть прослежены в исследованиях утомляемости, проведенными в Англии в годы I мировой войны, и работах в США в то же время, посвященных отбору и найму людей на работу. Эти исследования способствовали формированию новых взглядов на мотивацию работника.

### **Основные предположения школы человеческих отношений:**

- Люди – это эмоциональные существа
- Организации – это в большой мере социальные системы
- Организации состоят не только из формальных структур, но и из неформальных структур

В 1930-40-х классическая теория организации подверглась серьезным нападкам со стороны сторонников подхода человеческих отношений. Основные положения этой школы были почти диаметрально противоположны положениям классического подхода. Сторонники человеческих отношений в бизнесе считали, что:

- *Человек является прежде всего эмоциональным, а не экономически-рациональным существом.* Человеческие потребности гораздо более разнообразны и сложны, чем представлялось Ф. Тейлору и его последователям. Люди имеют эмоциональные и социальные потребности, которые могут оказывать больше влияния на их поведение на работе, чем материальные стимулы.
- *Организации представляют собой системы сотрудничества, т.е. в большей мере социальные системы, чем механические.* Люди стремятся удовлетворить свои эмоциональные потребности через создание неформальных, влиятельных социальных групп на работе.
- *Организации состоят из неформальных структур, правил и процедур так же, как из формальных методов и правил.* Эти неформальные правила, образцы и нормы поведения, коммуникации создаются людьми для удовлетворения своих

эмоциональных потребностей. Вследствие этого неформальная структура может иметь большее влияние на индивидуальное поведение и деятельность, и даже на деятельность всей организации, чем формальная структура и механизмы контроля.

По этим причинам организации никогда не могут быть предсказуемыми, хорошо смазанными машинами, как предполагает классический подход. Таким образом, во многом подход человеческих отношений представляет собой явное разрушение идей классической школы. Однако в некотором смысле эти два направления остаются весьма схожими:

1. им обоим присуща вера в то, что организации представляют собой закрытые, неизменные системы. Однажды создав организацию в соответствии с научными принципами, нет необходимости в дальнейшем производить в ней какие-либо изменения.
2. Оба направления исходили из того, что существует некий “единственный наилучший способ” создания любой организации, вне зависимости от ее типа и размера.

Нет сомнений в том, что подход человеческих отношений обрел свое начало в знаменитых экспериментах в Хоторне.

### **Элтон Мэйо и эксперименты в Хоторне**

#### ***Историческая справка - Эксперименты в Хоторне***

Начало Хоторнским экспериментам было связано с усилиями руководства компании General Electric по увеличению объема производства и продаж электрических лампочек. Для стимулирования роста продаж было решено выявить степень воздействия освещенности рабочих мест на показатели производительности работников. Ряд небольших монографий, выпущенных к тому времени, уже свидетельствовал о том, что некоторая связь между производительностью рабочих и освещенностью рабочих мест существовала. Поскольку увеличение выпуска электрических лампочек естественным образом связан с возможностью увеличения выпуска электроэнергии, этот вопрос заинтересовал Национальный Совет по науке США. Была создана комиссия по промышленному освещению, а один из ее членов, работавший на компанию AT&T, сразу же предложил завод в Хоторне в качестве испытательного полигона. Завод в Хоторне рядом с Чикаго, шт. Иллинойс, принадлежал компании General Electric, на нем собирались телефоны для компании AT&T.

Исследования в Хоторне прошли четыре стадии и охватили более 20 тыс. рабочих. Для того, чтобы проанализировать влияние освещенности рабочего места на производительность труда, осуществлялись эксперименты на сборке реле. Кроме того, проводились опыты по сокращению рабочего времени, увеличению перерывов на отдых и пр.

Программа экспериментов в Хоторне была первоначально разработана собственными инженерами компании Western Electric. Были сформированы контрольные и экспериментальные группы работников. Работники экспериментальных групп подвергались различным уровням освещения, а условия работы в контрольных группах оставались без изменения. Это выглядело как стандартный эксперимент Научного Управления в духе Тейлора или Гилбретов. Инженеры ожидали получить результаты,

которые позволили бы им установить "один наилучший" уровень освещения. Однако полученные данные не позволили решить эту задачу.

Инженеры-исследователи ожидали, что результаты деятельности экспериментальной группы будут меняться в зависимости от увеличения и уменьшения освещения, и стремились выявить оптимальный уровень освещения, но вместо этого при разных показателях освещенности выпуск продукции показывал тенденцию к постоянному повышению. Еще более загадочным было то, что результаты работы в контрольной группе также постоянно улучшались. В 1927 г. руководство компании Western Electric обратилось в Гарвардский университет с просьбой помочь оценить эти странные результаты. В последующие годы сотрудниками Гарварда во главе с Э. Мейо и Ф. Ретлисбергом, была проведена серия экспериментов, в ходе которых группам рабочих меняли часы работы, системы оплаты труда и периоды отдыха. Результаты этих экспериментов подорвали многие классические предположения относительно организаций и человеческого поведения, которые ранее считались святыми основами теории управления.

Эксперименты проводились в течение нескольких лет, а их результаты подвергались тщательной оценке. В итоге Э. Мейо и его коллеги сделали основной вывод: улучшение показателей работы было связано не с изменениями условий работы и не со степенью освещенности рабочего места, а с тем фактом, что к рабочим было проявлено особое внимание. Это повышало их настроение и заставляло работать лучше. Только лишь то обстоятельство, что им оказывали большое внимание, увеличило производительность труда, и этот эффект получил название "эффекта Хоторна".

Таким образом, был сделан однозначный вывод о том, что работа – это нечто большее, чем просто добывание средств к существованию, что для работников очень важны социальные выгоды, которые они приобретают в ходе работы. Результаты экспериментов привели к изменению направления исследования. Вместо изучения реакции работника на условия труда, гарвардские исследователи стали изучать роль и поведение "неформальных" групп, которые образовывали сами рабочие, и норм и предпочтений в этих группах.

### ***Историческая справка***

#### **Джордж Элтон Мейо**

Родился в 1880 г. в Австралии, где он изучал этику, логику и философию. Он посещал даже медицинский институт, но не закончил его. Мейо приехал в США в начале 1920-х, для того чтобы заняться научными исследованиями в Фонде Рокфеллера, прежде чем он начал работать в отделе промышленных исследований в Гарварде в 1926 г. Является автором книг "Человеческие проблемы индустриального общества" (1945) и "Социальные проблемы индустриального общества" (1945). Исследования Мейо касались в основном проблем производства, связанных с ними вопросов усталости, монотонности труда и мотивации. Он отстаивал принцип индивидуальных различий, дал социально-психологическое обоснование роста производительности труда в Хоторне.

#### **Фриц Ретлисбергер**

Родился в Нью-Йорке 1898 г., был одаренным ребенком, увлекался геометрией, химией и физикой. Учился в Колумбийском университете и Массачусетском технологическом институте, получил ученую степень в каждом из них, был разочарован высшим образованием и вернулся в Гринвич с намерением стать писателем. К счастью, он в последний раз решил испытать судьбу и поступил в Гарвардский университет, где его



"взял к себе" молодой профессор из Австралии Э. Мейо. Является одним из наиболее известных участников группы исследователей из Гарвардского университета, проводивших эксперименты в Хоторне.

В результате исследовательской работы в Хоторне Э. Мэйо и его коллеги выдвинули два основных предположения, которые и сформировали ядро подхода человеческих отношений:

**1. *Значимость неформальных групп внутри формальной структуры организации.***

Эксперименты в Хоторне показали необходимость рассматривать процесс работы как коллективную кооперативную деятельность, а не как индивидуальную и изолированную. Исследования показали, в частности, важное влияние, которое неформальные группы оказывали на результаты деятельности компании. Заметим, кстати, что Фредерик Тейлор также отмечал давление, которое группы рабочих оказывают на поведение своих членов, однако он считал, что это ненормальное поведение может быть вылечено жестким управленческим контролем. Исследования же в Western Electric показали, что такое поведение является нормальным явлением для жизни организации.

**2. *Люди имеют сильную потребность в признании, безопасности и причастности.***

Люди не являются чисто экономическими созданиями. Им необходимо чувство принадлежности к неформальным группам. Это является отражением, в частности, по мнению Мэйо, глубоко спрятанного стремления людей к постоянству и предсказуемости. Там, где работники испытывали недостаток внимания со стороны менеджеров, они стремились обрести чувство уверенности в завтрашнем дне путем создания своих собственных неформальных групп. Таким образом, вместо того, чтобы бороться с этими группами, как предлагал Тейлор, исследования в Western Electric показали, что менеджеры должны стремиться к сотрудничеству и соглашению с неформальными группами, если они стремятся к улучшению деятельности рабочих.

Наблюдения в ходе экспериментов привели Э.Мейо к важному выводу: "в промышленности, как и в медицине, тот, кто ищет простое средство от всех болезней, обречен на неудачу".

Мейо выдвинул один из основополагающих принципов теории человеческих отношений, а именно принцип индивидуальных различий: "Все индивиды различаются между собой. Что надоедает одному, стимулирует другого". Опытный менеджер и эффективная организационная структура всегда признают уникальность каждого человека.

Мейо выдвинул один из основополагающих принципов теорий человеческих отношений, а именно принцип индивидуальных различий: "Все индивиды различаются между собой. Что надоедает одному, стимулирует другого". Опытный менеджер и эффективная организационная структура всегда признают уникальность каждого человека.

Мейо и Ретлисбергер сформулировали следующие "аксиомы", имеющие отношение к практике управления:

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

4. Большое значение имеет обмен информацией, а эффективная информация - решающий фактор эффективности организации.

По общему мнению, исследования в Хоторне оказали исключительно большое влияние на теорию управления организациями. Эти исследования положили начало эре, в которой Экономический Человек и Классический Подход были заменены Социальным Человеком. Больше менеджеры не могли игнорировать влияние организационных структур и дизайна работ на рабочие группы, отношение работника и отношения управление-работник.

Впоследствии исследователи человеческих отношений стали уделять исключительно большое внимание значимости лидерства и коммуникаций для того, чтобы эффективно управлять человеческими ресурсами

Главным результатом исследований в Хоторне стал тот факт, что впервые в истории менеджмента социологи заинтересовались проблемами производства. Мотивация, коммуникация и лидерство приобрели такое же значение, как раньше это было с изучением трудовых движений, планированием, организацией и контролем. Исследователи в Хоторне пришли к пониманию того, что работа - это нечто большее, чем просто средство к существованию, рабочие коллективы представляют собой социальные единицы, которые могут сдерживать производительность рабочего, вырабатывать свои нормы дневной производительности и даже оказывать влияние на то, чтобы вознаграждение рабочему выплачивалось не прямо пропорционально количеству и качеству труда.

### **Мэри Паркер Фоллетт и вопрос о власти в организации**

#### ***Историческая справка***

Родилась в 1868 г. Училась в США, Англии и Австрии, изучала политологию, в молодости трудилась в Бостоне в качестве социального работника. Позднее работала консультантом во многих крупных корпорациях.

Наиболее известные работы касаются конфликтного менеджмента. Наиболее важные идеи М. Фоллетт о власти содержатся в книге "Свобода и координация" (1949), представляющей собой цикл лекций, в которых она изложила свои взгляды на власть, разрешение конфликтов и функциональное единство организационных структур. В 1920-х ее комментарии и работы по лидерству, власти, закону ситуации, конфликтам и поведению, наделении полномочиями, значению взаимоотношений внутри организаций и между ними, полномочиям, контролю и пр. были далеко впереди ее времени. Она изучала творческий групповой процесс, психологию толпы, идеалы интеграции, синтеза и объединение различий. Многие исследователи управления сегодня отмечают важность и современность ее работы.

Наряду с Элтоном Мейо Мэри Паркер Фоллетт является признанным авторитетом в области человеческих отношений.

Мисс Фоллетт - первая, кто определил менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц".

Большой заслугой Фоллетт считается разработка концепции эффективной координации деятельности организации. Большое значение она придавала единству организационной структуры и необходимости постановки общих для всех подразделений целей. Фоллетт

утверждала, что критерием качества работы любой компании является ответ на вопрос, насколько скоординирована деятельность всех ее административных единиц.

Фоллетт ввела понятие "интегрированного единства", являющегося важной характеристикой организационного дизайна. Это понятие подразумевает, что главная цель интеграции - это создание целостной организационной структуры, в которой каждый составной и взаимосвязанный элемент ориентирован на общую цель.

Будучи сторонником формальной теории, согласно которой власть в иерархии направляется сверху вниз, она в то же время любую власть считала "функциональной". Власть, которая зависит от положения и выполняемой работы, имеет мало общего с вертикальным измерением, т.е. иерархией организации. Начальники, как отмечала М. Фоллетт, не делегируют власть, мера и направление делегирования определяется организационной структурой, философия делегирования власти закладывается в самом начале формирования структуры. На место власти, насколько это возможно, должны прийти подробные инструкции и профессиональное образование персонала, который будет в состоянии использовать лучшие достижения бизнеса, понимать смысл и оправданность распоряжений и директив сверху. Повиновение легитимным приказам должно быть активным, а не пассивным, люди охотно подчиняются потому, что это отвечает их собственным интересам, а не из страха перед последствиями непослушания.

### Честер Барнард и системы сотрудничества

#### *Историческая справка*

Ч. Барнард был одним из высших руководителей в компании АТ&Т, его книга "Функции руководителя" (1938) заняла место в литературе по теории человеческих отношений сравнимое с работой А. Файоля для классической школы. В этой работе Барнард выдвинул идею организаций как системы сотрудничества. Тем самым он не только привлек внимание к сотруднической природе организационной жизни, но был одним из первых, кто рассматривал организации как системы, а не как машины. Он часто контактировал с Э. Мэйо и его коллегами в Гарварде и внимательно следил за их работой в Western Electric, предпринимал попытки применить результаты их исследований в практике своей управленческой деятельности.

Ч. Барнард был профессором, а также бизнесменом и философом - это, как известно, довольно необычная комбинация. Родился в 1886 г. в Молдене, шт. Массачусетс, и умер в 1961 г. Барнард посещал Гарвардский университет, но не закончил его. Сам он говорил, что получил свою ученую степень трудным путем, а именно "заработал ее в бизнесе". Барнард начал работать в корпорации АТ&Т в 1909 г. в качестве статистика и быстро поднялся по служебной лестнице. Его быстрый рост в корпорации не был следствием полученного им образования, скорее всего это связано с его знанием иностранных языков. Вскоре он стал экспертом по международным телефонным тарифам. В 1927 г. он уже был президентом компании "Bell Telephone" в Нью-Джерси. Его единственная книга "Функции руководителя" получила широкое признание как классическая работа в области менеджмента.

Книга Ч. Барнарда оказалась первой попыткой систематизации представлений об эффективном организационном дизайне, использовавшей теоретические выводы Хоторнских экспериментов.

Основные представления Барнарда об организации можно суммировать следующим образом:

- *Организация является системой сотрудничества*, поскольку без желания ее членов делать вклад в достижение ее целей, она не может действовать эффективно. Сотрудничество не может быть достигнуто только через денежную мотивацию. Сотрудничество не может быть эффективным, если организация не имеет цели, которую разделяют ее члены. Установление цели – это обязанность высших руководителей, но ее достижение требует кооперации сотрудников на всех уровнях.
- *Поток власти осуществляется не сверху вниз, а снизу вверх*. Власть – это реакция подчиненных на распоряжения начальников. Если подчиненные не реагируют добровольно и нужным образом, тогда не существует власти.
- Необходимо создание *систематических и целенаправленных коммуникаций* для предотвращения негативной реакции работников. Организации, по своей сути, являются целенаправленными системами сотрудничества с коммуникационными связями между всеми ее членами, обеспечивающими стимулирование достижения общих целей организации. Создание таких организаций – результат эффективного лидерства.

Барнард отвергал идею того, что только материальные стимулы заставляют людей работать целенаправленно. Он считал, что материальные стимулы - это слабые стимулы, которые нуждаются в поддержке другими социологическими и психологическими стимулами, если организации хотят успешно достичь целей.

Из вышеизложенного видно, что в целом представления Барнарда о природе организации существенно отличаются от подхода классической школы управления, прежде всего в том, что он представлял жизнь организации как нерациональную, неформальную и межличностную.

### Абрахам Маслоу и иерархия потребностей

#### ***Историческая справка***

Родился в Бруклине в 1908 г. Получил ученую степень доктора психологии в Университете шт. Висконсин. Несмотря на то, что годы непосредственно после завершения образования были омрачены тем, что Маслоу оказался жертвой антисемитских предрассудков, ему удалось получить должность научного ассистента у знаменитого психолога Э.Л. Торндайка в Колумбийском университете. Однако Маслоу вскоре оставил это место, потому что, когда Торндайк дал ему задание установить, в какой мере поведение обусловлено наследственностью, а в какой оно является результатом влияния окружающей среды, Маслоу послал ему записку, что задание было "глупым" и его "не стоило делать".

Впоследствии он стал деканом факультета психологии Университета Брандейса и основоположником гуманистической психологии. Самая популярная книга А. Маслоу - "Мотивация и личность" (1954 г.) - посвящена проблемам мотивации и удовлетворения потребностей человека

Абрахам Маслоу, американский психолог, был одним из первых исследователей, кто провел различия между различными типами потребностей человека и классифицировал

их. Для Тейлора и его последователей существовала лишь одна форма потребностей – материальная или денежная потребность. Майо со своими коллегами, а также Барнард осознавали существование как материальных, так и нематериальных потребностей, но не делали различий внутри этих категорий. Абрахам Маслоу определил 5 четких форм человеческих потребностей, которые он расположил по иерархии. Он считал, что, начиная с низшего уровня человек должен удовлетворить постепенно все свои нужды на одном уровне, прежде чем перейдет к потребностям более высокого уровня.

Иерархия потребностей представлялась Маслоу следующим образом:

1. физиологические потребности (еда, питье, одежда, жилье);
2. потребности в безопасности и социальные потребности (гарантии в отношении возраста, болезней, неопределенного будущего);
3. социальные потребности, потребности в причастности;
4. потребности в уважении, необходимом для самооценки человека;
5. потребности в самореализации (реализации возможностей, способностей и талантов).

Существенным элементом теории Маслоу является утверждение, что человек никогда не может полностью реализовать свои цели, ибо, удовлетворив одну потребность и достигнув одной цели, он стремится к другим. Развивая эту мысль, Маслоу сделал три допущения относительно человеческой природы:

1. люди - это вечно нуждающиеся животные, потребности которых никогда не удовлетворяются;
2. состояние неудовлетворенности или ощущение неудовлетворенных потребностей побуждает человека к действию;
3. потребности образуют иерархию с элементарными потребностями на нижнем уровне и потребностями более высоких уровней на вершине.

Применяя иерархию потребностей Маслоу к поведению людей в организациях, можно увидеть, что люди в первую очередь могут быть мотивированы желанием удовлетворить физиологические потребности через денежные вознаграждения. Однако, как только эти потребности удовлетворены, рабочие будут стремиться удовлетворить свои нужды в безопасности, и так далее. В экспериментах в Хоторне, например, существенную роль играли социальные нужды работников, а также их потребности в самореализации.

Отсюда следует признание значимости благоприятных условий в организации, на рабочем месте, а также вероятность возникновения серьезных психологических проблем в том случае, если человек лишен возможности удовлетворить свои насущные потребности.

Несмотря на то, что работа А. Маслоу не была связана с анализом эффективно работающих организаций, она с энтузиазмом была воспринята сторонниками подхода человеческих отношений. Для них она давала возможность понять, почему в некоторых ситуациях стимулы материального вознаграждения (классический подход) оказывались весьма эффективными, тогда как в других, например, в экспериментах Хоторна, более важными становились совершенно другие факторы.

Очевидно, что выводы Маслоу не могут быть учтены полностью при организационном дизайне, хотя бы потому, что потребность в самореализации не может быть удовлетворена лишь через дизайн работ. Однако он убедительно доказал, что именно неудовлетворенные потребности человека в каждый данный момент действуют в качестве стимулов. Работа

Маслоу оказала громадное влияние на дизайн работ и исследования деятельности организаций.

### Дуглас МакГрегор и Теория X - Теория Y

Одним из наиболее часто цитируемых авторов в области теории человеческих отношений является Дуглас МакГрегор. Формирование его взглядов происходило на основе его собственного опыта в качестве менеджера, консультанта и ученого, а не являлось результатом эмпирических исследований.

#### *Историческая справка*

Родился в Детройте, шт. Мичиган, в 1906 г. Докторскую диссертацию он защитил в Гарварде в 1935 г. и там же работал, пока не перешел на должность сотрудника в сектор промышленных отношений при Массачусетском технологическом институте в 1937 г. Позднее он был руководителем этого сектора. С 1948 до 1954 г. Д. МакГрегор был президентом колледжа в г. Антиохе, после чего вернулся в МТИ и работал там в качестве профессора по промышленному менеджменту вплоть до своей смерти в 1964 г.

Наиболее значительная книга - "Человеческая сторона предпринимательства" (1960). В этой книге Д. МакГрегор предложил свою наиболее известную концепцию - дихотомию менеджмента: теорию X и теорию Y.

МакГрегор полагал, что существуют два основных общепринятых взгляда на человеческую природу: негативный - Теория X и позитивный - теория Y. Он считал, что поведение менеджеров по отношению к своим подчиненным основано на преобладании одного из этих двух взглядов.

Теорию X МакГрегор назвал "традиционным взглядом на управление и контроль". В соответствии с этой точкой зрения лидер формулирует следующие предположения относительно персонала, который находится под его руководством:

- Каждый нормальный человек не любит трудиться и будет избегать работы, насколько это возможно;
- Работников следует принуждать к работе, контролировать или запугивать наказанием, с тем, чтобы они работали как следует;
- Большинство людей избегают ответственности и предпочитают, чтобы ими управляли;
- Рабочие ставят свою безопасность превыше других факторов и проявляют мало личных амбиций. Больше всего люди желают личного спокойствия.

Теория Y, с другой стороны, исходит из следующих предположений:

- Большинство людей находят работу столь же естественным занятием, как отдых или игра;
- Работники способны направлять себя сами и самостоятельно контролировать свою работу. Угроза наказания не является единственным средством, стимулирующим достижение целей организации;

- Нормальный человек, поставленный в соответствующие условия, берет на себя ответственность и даже будет стремиться к тому, чтобы нести ответственность, если это связано с преследуемыми им целями;
- Изобретательность, воображение, творчество и созидательность при решении организационных проблем широко распространены среди работников, и присущи не только менеджерам.

Теория X и теория Y не претендуют на объяснение человеческой природы, в действительности они являются попыткой раскрыть то, что менеджеры думают о своих подчиненных и как они относятся к способностям подчиненных.

Менеджеры, которые придерживаются Теории X, будут использовать комбинацию “палки и морковки” для контроля над своими подчиненными и их мотивации, и будут создавать организации, которые ограничат возможности отдельного человека наиболее полно использовать свой опыт и знания, определять способ выполнения работы и контролировать ее.

Те же менеджеры, которым ближе Теория Y, придерживаются более открытого и гибкого стиля управления. Они создадут рабочие места, которые будут стимулировать рабочих осуществлять вклад в достижение организационных целей, позволят им использовать свой опыт и возложат на них ответственность за результаты их работы, а основное внимание будут уделять нематериальным способам поощрения.

Очевидно, что Теория X близка к классическому взгляду на человеческую природу и организацию, в то время как Теория Y больше подходит для традиций школы человеческих отношений. Несмотря на то, что МакГрегор стремился изложить свои взгляды в нейтральных тонах, очевидно, что он сам придерживался Теории Y; однако считал, что нет ничего, что бы могло определить, какой подход является наиболее эффективным. Выбор делают сами менеджеры.

Менеджеры, придерживающиеся Теории X, создадут ситуацию, в которой рабочие смогут удовлетворять прежде всего свои материальные нужды. Такие рабочие не будут иметь возможности делать серьезный вклад в достижение общих целей организации. Менеджеры, которые придерживаются теории Y, могут получить совершенно другой результат от своих работников; рабочие будут более ясно представлять себе общие цели организации и будут в состоянии внести больший вклад для их достижения. Теория Y основана на принципе интеграции, который создает условия, при которых отдельные личности достигают собственных целей, внося при этом вклад в достижение целей всей организации.

МакГрегор считал, что организации двигались и будут двигаться в сторону преобладания Теории Y в стиле управления.

### **Р. Лайкерт и четыре системы организаций**

#### ***Историческая справка***

Ренсис Лайкерт родился в Чайене, шт. Вайоминг. Докторскую степень он получил в Колумбийском университете, работал в Университете Нью-Йорка и в исследовательском

бюро компании по страхованию жизни, прежде чем стал директором Института социальных исследований при Мичиганском университете.

Основы своей теории лидерства Лайкерт изложил в 1961 г. в книге "Новый тип менеджмента". Две идеи в ней, как представляется, имеют особую значимость для менеджеров:

1. наиболее эффективными лидерами в управлении становятся те, кто *выполняет связующую функцию* между высшим и низшим уровнями организации. Другими словами, лидер информирует своих сотрудников о намерениях высших менеджеров, а высших менеджеров - о том, что происходит среди работников.
2. Лайкерт вывел знаменитый *принцип поддержания отношений*, который гласит: лидеры должны обеспечивать максимальную возможность того, чтобы все действия в рамках определенной организационной структуры рассматривались как взаимодополняющие и были направлены на формирование и поддержание личного достоинства и значимости сотрудников.

Лайкерт сопоставил различные *типы организационных структур*, взяв за основу характеристики принятого управленческого стиля. В числе факторов, которые он использовал для классификации, были природа применяемых мотивационных стимулов, характер коммуникационных процессов, способы принятия решений, установки целей и приоритетов, а также контроля. В результате он определил 4 типа организационных структур:

1. Организации 1-го типа. Этому типу организации Лайкерт дал определение *эксплуататорской и авторитарной*. Менеджеры и лидеры не доверяют своим подчиненным. Мотивация основана на страхе, угрозах и случайных поощрениях. Поток информации направляется сверху вниз, а та скудная информация, которая поступает наверх, как правило, неточна и искажена. Цели навязываются сверху, где принимаются все важные решения.
2. Организации 2-го типа. Это *благожелательный и авторитарный* тип структуры. Лидеры и их подчиненные демонстрируют взаимоотношения по принципу "мастер - работник". В большей мере, чем в организации 1-го типа, подчиненные посвящены в дела организации. Здесь более развита система поощрений, лучше организован поток информации наверх. Взаимоотношения лидеров и подчиненных можно назвать патерналистскими.
3. Организации 3-го типа. Эту систему Лайкерт назвал *консультативной* формой организации, так как здесь лидеры все еще осуществляют полный контроль, но обращаются за консультацией к своим работникам, прежде чем принять окончательное решение. Сообщения наверх осторожны и неоткровенны, отсутствует свободная передача информации.
4. Организации 4-го типа. Этот тип организации Лайкерт определил как *основанный на участии*. Лидеры доверяют подчиненным и убеждены в том, что их персонал соответственно трудится для достижения поставленных организационных целей. Сообщения налажены четко, информационный поток осуществляется вертикально и горизонтально. Цели формулируются по принципу соучастия людьми, которые непосредственно вовлечены в практическое решение задач.



Большая часть лидеров создают организационные структуры 2-го или 3-го типа, поскольку использование структуры 4-го типа, которую Лайкерт рекомендовал как наиболее предпочтительную, требует значительных изменений в философии лидерства. Кроме того, не следует надеяться на мгновенные изменения. Когда новые программы принимаются крупными организациями с разветвленной структурой, пройдет не меньше года, прежде чем сотрудники убедятся в реальности изменений, еще больше времени требуется для получения осязаемых результатов. Вероятно, поэтому иногда неудачны попытки создать организационную структуру 4-го типа, ибо для этого необходимо время.

### Уоррен Беннис и “Смерть бюрократии”

#### *Историческая справка*

Уоррен Беннис в настоящее время является профессором делового администрирования в Университете Южной Калифорнии. Он также преподавал в Гарвардском Университете и Университете Бостона, занимал руководящие посты в Государственном Университете Нью-Йорка и Университете Чинцинати. Уоррен Беннис является автором 18 книг и более 900 статей, многие из которых посвящены вопросам лидерства в организациях. Неоднократно удостоивался почетных наград, выступал консультантом для многих корпораций, государственных служб и ООН. Входит в число консультантов по управлению последних четырех президентов США.

Идеи школы человеческих отношений не могли не сказаться на изменении отношения исследователей к организационному дизайну. К 1960-м гг. широко распространился взгляд на то, что бюрократическая иерархия повсеместно заменяется более гибкими, сфокусированными на людях организациями, в рамках которых создаются все условия для роста и развития персонала.

Уолтер Беннис в своей книге “Смерть бюрократии”(1966 г.) предпринял попытку обобщить новые представления об организационном дизайне. Беннис считал, что каждая эпоха создает организационные формы, наиболее подходящие для своего времени. По его мнению, бюрократическая форма управления была наиболее приемлема для первых двух третей 20 века. Порядок, стандартизация операций, безличные формы взаимоотношений людей в рамках бюрократии были громадным шагом вперед по сравнению с произвольными формами правления, полностью ориентированными на личность собственника.

Однако, считал Беннис, времена бюрократии прошли, поскольку возникли новые условия ведения бизнеса, к которым он относил следующие:

- *Быстрые и неожиданные изменения в окружающей среде*  
Сила бюрократии лежит в ее способности эффективно управлять рутинными и предопределенными операциями, однако отсутствие гибкости делает ее непригодной в современном быстро меняющемся мире.
- *Рост размеров организаций*  
По мере роста организации бюрократические структуры управления становятся более сложными и менее эффективными.

- *Повышение разнообразия выполняемых работ*  
Быстрый рост организаций, быстрые изменения окружающей среды создают потребность в работниках с разнообразными и высокоспециализированными навыками. Такие специалисты не могут быть легко и эффективно встроены в стандартизированную, пирамидальную структуру бюрократических организаций.
- *Изменения в поведении менеджеров*  
Расширение признания подхода человеческих отношений менеджерами бросает вызов упрощенному взгляду на человеческую натуру в рамках классической школы. Если принуждение и угрозы как основной инструмент управления людьми в бюрократической организации отрицательно влияют на производительность труда, тогда может быть поставлена под сомнение сама идея бюрократии.

### **Выводы**

Изменение представлений об эффективном организационном дизайне, происшедшее в результате исследований школы человеческих отношений, очевидно. Эти изменения в сконцентрированном виде можно представить следующим образом:

1. *Полное отрицание классического механистически-рационального подхода к управлению людьми и организациями.*  
Организации являются сложными социальными системами. Ими нельзя эффективно руководить, используя лишь непосредственное наблюдение, жесткие правила и чисто экономическое стимулирование. Организация повышает свою эффективность в результате повышения эффективности своих человеческих ресурсов.
2. *Признание значимости лидерства, коммуникаций, нематериальных стимулов к труду.*  
Структура работ и организация в целом должны быть созданы таким образом, чтобы работники могли удовлетворять не только материальные, но и нематериальные нужды, осознать собственные возможности. Только в этом случае работники будут эффективно трудиться в интересах организации.
3. *Диагностика человеческих отношений в организации должна стать философией всего руководящего персонала.*  
Недостаточно иметь несколько высококвалифицированных специалистов, дающих хорошие советы, важно привлечь к решению проблем организации как можно больше сотрудников и создать необходимый внутрифирменный климат с ориентацией на человеческие отношения.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем Вы видите причины возникновения Школы человеческих отношений?
2. Каковы временные рамки господства концепций Школы человеческих отношений в науке об управлении?
3. Назовите основных представителей Школы человеческих отношений.
4. Каковы основные предположения Школы человеческих отношений?
5. В чем состоит их сходство с предположениями классической теории управления?
6. Прокомментируйте утверждение: «Люди – это эмоциональные существа».
7. В чем, по мнению сторонников Школы, состоят особенности организации как системы сотрудничества?

8. Какова, по мнению представителей Школы, роль неформальной структуры в деятельности организации?
9. Какой вклад в теорию управления внесли эксперименты в Хоторне? В чем была их суть? Приведите теоретические выводы из экспериментов в Хоторне.
10. Какое явление получило название «эффекта Хоторна»?
11. Что подразумевает понятие «интегрированного единства», введенное М.Фоллетт?
12. Каковы основные положения теории организации Ч.Барнарда?
13. Что означает утверждение Ч.Барнарда о том, что «поток власти осуществляется не сверху вниз, а снизу вверх»?
14. Обрисуйте иерархию потребностей А.Маслоу.
15. Каким образом связана концепция иерархии потребностей с организационным дизайном?
16. Каковы основные положения Теории Х и Теории Y Д.МакГрегора?
17. Перечислите четыре типа организаций по определению Р.Лайкерта.
18. Почему, по мнению У.Бенниса, к середине XX века бюрократическая система управления изжила себя?

### 3. Ситуативная теория

Начало ситуативному подходу к организационному дизайну было положено рядом исследований систем управления компаниями, проводившимися как в США, так и Великобритании. К 1970-м годам ситуативная теория построения организаций выдвинулась на лидирующие позиции, серьезно потеснив классическую теорию управления и школу человеческих отношений.

#### **Основное предположение ситуативной теории:**

***Организационный дизайн зависит от следующих ситуационных переменных:***

- Окружающая среда компании
- Технология операций
- Размер компании

Основным постулатом ситуативного подхода является отрицание существования “одного наилучшего способа” построения организаций. Сторонники этого направления утверждали, что организационный дизайн компаний находится в прямой зависимости от ситуационных переменных, основными из которых были признаны следующие:

- Окружающая среда компании
- Технология операций
- Размер компании

Поскольку не может существовать двух организаций, которые будут находиться в одинаковых условиях существования, организационный дизайн в каждом конкретном случае будет уникален.

Сторонники ситуационного подхода считают, что использование различных методов управления полностью определяется ситуацией. Поскольку существует большое количество факторов, влияющих на стиль и методы управления как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого "лучшего" способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

#### ***Неопределенность окружающей среды***

Государственная политика, общественные ценности, социальные нормы, тенденции развития экономики в целом и отраслевых рынков, изменения технологии и инновации - основные факторы окружающей среды, которые влияют на деятельность организации. И любая компания должна ежедневно приспосабливаться к требованиям своих покупателей, действиям конкурентов, поставщиков и кредиторов, которые являются частью окружения

компании. Следовательно, успешно работающая компания должна обладать таким организационным дизайном, который позволил бы ей реализовать возможности, предоставляемые окружающей средой, и реагировать на ее изменения.

Чтобы организационный дизайн компании соответствовал ее окружающей среде, необходимо принять во внимание то, насколько быстро и значительно она меняется. Нужно оценить частоту изменений, размах изменений и предсказуемость изменений. В зависимости от степени изменчивости, организационное окружение может быть стабильно, изменчиво и турбулентно.

### *Стабильное окружение*

Стабильным окружением считается такое окружение, в котором не происходит внезапных или непредсказуемых изменений. Товары нуждаются лишь в небольших доработках, если в них вообще нуждаются, и на рынке почти не происходит изменений. Производство товаров не подвержено серьезным технологическим инновациям. Следовательно, организации в стабильном окружении могут оставаться неизменными в течение длительного времени. Однако стабильное окружение представляет собой крайне редкое явление в современной экономической жизни.

Примером компаний, работающих в относительно стабильном окружении, могут служить компании, производящие соду для кондитерских нужд. Объемы продаж таких компаний могут возрастать, изменяются также каналы распространения продукции, возникают новые фирмы, использующие соду для производства выпечки, однако, по сравнению с положением других компаний, совокупная степень изменений на рынках и в технологии может быть признана минимальной.

### *Изменчивое окружение*

Изменчивое окружение характеризуется наличием предсказуемых тенденций, что позволяет организациям заранее подготовиться к изменениям. Так, многие фирмы по производству услуг находятся в изменчивом окружении, поскольку тенденции в спросе на услуги часто зависят от социальных изменений в обществе, подлежащих изучению и прогнозированию. Многие компании предпринимают большие усилия для того, чтобы оценить возможные изменения во внешней среде, которые могут оказать серьезное воздействие на их деятельность.

### *Турбулентное окружение*

Характеризуется быстрыми, частыми и радикальными изменениями, которые возникают почти без предупреждения. На ранних стадиях развития отрасли ее окружение часто является турбулентным, поскольку одни технологии сменяют другие, новые товары или модели быстро сменяют одна другую, и часто предпринимаются государственные меры, направленные на регулирование отрасли. Обычно это состояние окружения является временным. Одним из исключений является отрасль компьютерных технологий. Турбулентное окружение в ней существует уже несколько десятилетий.

Иногда весьма трудно провести грань между изменчивым и турбулентным окружением, особенно в тех случаях, когда картина конкуренции резко меняется.

Слишком часто организации фокусируют свое внимание на изучении своих прямых конкурентов, оценивая, насколько хорошо они позиционированы на рынке, какова их продуктовая политика и какие у них возникают проблемы. Например, IBM всегда считала своим прямым конкурентом компанию Digital Equipment Corporation, а также японских производителей. Однако выход на рынок нетрадиционных конкурентов, таких как Intel, Microsoft, Compaq, Sun Microsystems, оказался для IBM неожиданностью. Кроме того, что эти компании были небольшими, они представляли собой “другой тип организаций и другой бизнес”. Однако именно они со временем стали основными конкурентами IBM. Таким образом, появление нетрадиционных конкурентов на рынке может оказаться полной неожиданностью для компании, ранее работавшей в изменчивом, но не в турбулентном окружении.

Тщательное сканирование окружающей среды, несомненно, позволяет снизить степень ее неопределенности. Корпорация Royal Dutch Shell, например, до сих пор считает компании Exxon and Mobile ключевыми конкурентами, однако компания также следит и за деятельностью компании Schlumberger, производящей сейсмографические измерения. Действительно, кто знает больше о том, где находится нефть?

Ситуативный подход к построению организаций исходит из того, что управление любой организации осуществляется в обстоятельствах неопределенности и зависимости от изменений окружающей среды. Управляющие компании не имеют возможности полностью контролировать все явления окружающей среды, особенно действия других игроков на рынке. Поэтому при разработке организационного дизайна необходимо принимать во внимание возможность осуществления непредвиденных изменений внутри организации.

Одними из первых авторов, обративших внимание на явную зависимость организационного дизайна от характера внешнего окружения, были Т. Бернс, Дж. М. Сталкер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон.

### **Технология**

Компании, производящие различные продукты и услуги, используют различные технологии. Даже те компании, которые создают схожие продукты, например, японские и американские производители автомобилей, могут использовать различные производственные технологии и различные технологии управления. В этой связи технологию можно рассматривать как одну из важных переменных, определяющих вид организационного дизайна.

Наиболее значимые исследования в зависимости организационного дизайна компаний от используемой ими технологии содержатся в работах Джоан Вудворд и Ч. Перроу, увидевших свет в 1960-х гг.

### **Размер организации**

Необходимость принимать во внимание размер организации при разработке организационного дизайна отмечалась еще Максом Вебером в начале 20 столетия. Очевидным является тот факт, что методы управления небольшими организациями непригодны для управления крупными компаниями. В малых фирмах эффективность их деятельности напрямую связана с высокой степенью централизации принятия решений и

личной формой контроля, в то время как крупные организации более децентрализованы и более бюрократичны.

Наиболее ранним исследованием зависимости организационного дизайна от размера компаний является исследование, проведенной группой ученых из университета Эстон (Великобритания).

## Исследования организаций, работающих в разных условиях внешнего окружения

**Т. Бернс и Дж. М. Сталкер**

### *Историческая справка*

Одной из первых попыток показать взаимосвязь между характером окружающей среды и внутренним строением организации, явилось исследование Т. Бернса и Дж. Сталкера, проведенное в 1961 году в Великобритании. В выборку исследования попали 20 производственных фирм, работавших в различных отраслях. Целью анализа было выяснить, насколько организационные структуры компаний соответствовали тому окружению, в котором они действовали.

В ходе исследования были определены пять различных типов внешнего окружения, ранжированных по степени неопределенности от “стабильного” до “наименее стабильного”. В результате исследования оказалось, что в различных типах внешнего окружения успешно работающие организации имеют различный организационный дизайн.

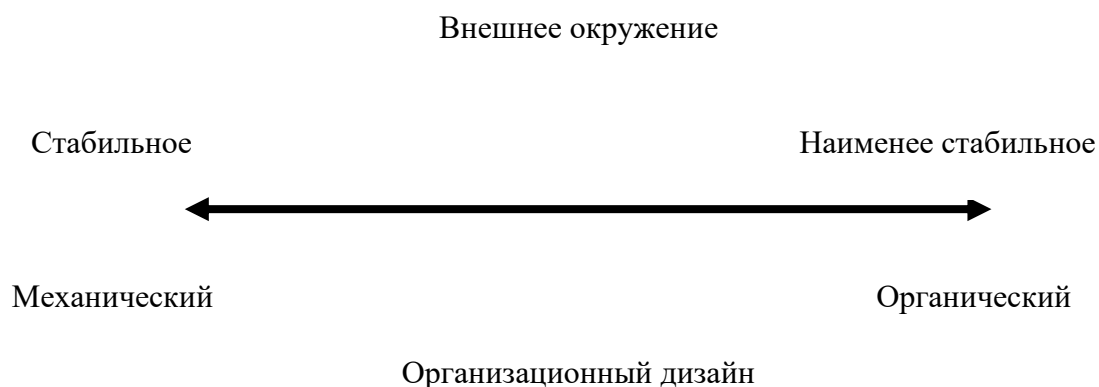


Рис. Зависимость типа организационного дизайна от характера окружающей среды

Для определения крайних типов организационного дизайна на шкале неопределенности окружающей среды, Т. Бернс и Дж. Сталкер ввели понятия “механического” и “органического” дизайна. Их данные свидетельствовали о том, что механический дизайн был более эффективен при стабильной окружающей среде, тогда как органический больше подходил к фирмам, работавшим в наименее предсказуемых условиях.

*Механический дизайн* организации характеризуется четкостью иерархической структуры и должностных инструкций, наличием отлаженных процедур и жестких правил, формализацией большинства видов коммуникаций.

В компаниях, имеющих *органический дизайн*, наблюдается наличие менее четкой организационной структуры, большей неопределенности в отношении должностных обязанностей и ответственности, отсутствие жесткой системы правил и процедур, а основное внимание руководства уделяется разработке координирующих горизонтальных связей и информационных потоков. Компании, имеющие органический дизайн, являются более адаптивными - их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации.

Очевидным является то, что органический дизайн более всего подходит, например, для таких фирм, как фирмы, разрабатывающие и производящие компьютеры и программное обеспечение, нацеленные на постоянный поиск инновационных идей и действующие в быстро меняющейся обстановке. Два основных типа органического дизайна, наиболее распространенных сегодня, - это проектные и матричные организации.

Механический же дизайн в большей степени подходит таким компаниям, как, например, сети супермаркетов, угледобывающие компании, компании по оптовой торговле автомобильными запчастями и т.д.

#### ***Сравнение элементов организационного дизайна в механических и органических организациях***

| <b>Механические организации</b>   | <b>Органические организации</b>  |
|---|--|
| 1. Задачи разбиты на подзадачи и четко специализированы. Малое внимание уделяется разъяснению связи между индивидуальными задачами и организационными целями. | 1. Задачи являются более независимыми. Большое внимание уделяется разъяснению сотрудникам соответствия их задач организационным целям. |
| 2. Задачи остаются четко определенными до того момента, пока их формально не изменит высшее руководство.  | 2. Задачи постоянно дополняются и уточняются вследствие взаимодействия сотрудников организации.  |
| 3. Точное определение места каждого сотрудника (права, обязанности, методы работы).   | 3. Общее определение роли сотрудника (сотрудник наделяется ответственностью за выполнение задачи).                                     |
| 4. Иерархическая структура контроля, полномочий и коммуникаций. Санкции проистекают из контракта, заключаемого между организацией и сотрудником.              | 4. Рамочная структура контроля, полномочий и коммуникаций. Санкции проистекают в основном из общности интересов, а не из контракта.    |
| 5. Информация, относящаяся к ситуации или к операционной деятельности, формально передается вниз от руководителя.   | 5. Предполагается, что лидер не всеведущ. Центры информации разбросаны по всей организации.  |
| 6. Коммуникации являются преимущественно вертикальными - между подчиненным и руководителем.   | 6. Коммуникации как вертикальные, так и горизонтальные, в зависимости от того, где находится необходимая информация.                   |
| 7. Коммуникации в основном принимают форму (1) инструкций и решений вышестоящих менеджеров и (2) информации и запросов о решениях от                          | 7. Коммуникации в основном принимают форму информации и советов.   |



|  |   |
|--|---|
| нижестоящих сотрудников.   |   |
| 8. Настоятельное требование лояльности по отношению к организации и подчинения вышестоящим менеджерам. | 8. Преданность целям и задачам организации ценится выше, чем лояльность или подчинение. |

Механический и органический дизайны - это как бы два полюса, между которыми существует столько видов построения организаций, сколько существует самих организаций.

Очевидным является то, что механический дизайн организаций весьма близок к представлениям классической школы о наиболее эффективном дизайне, тогда как органический в большей мере воплотил идеи сторонников школы человеческих отношений. Таким образом, исследования Т. Бернса и Дж. Сталкера “примирили” позиции этих двух направлений теории управления, показав, что практическое применение их принципов зависит от характера окружающей среды, в которой действуют организации.

Эти исследования оказали громадное влияние на теорию организаций и предоставили четкие доказательства для отрицания универсального, единственного и наилучшего способа построения организаций.

## П. Лоуренс и Дж. Лорш

Результаты работы Т. Бернса и Дж. Сталкера были с большим и интересом восприняты рядом исследователей в Европе и в США, активно включившихся в процесс поиска закономерностей развития компаний в зависимости от окружающей их среды. Одни из наиболее значимых результатов в этой области были получены в ходе исследования, проведенного американскими учеными и преподавателями П. Лоуренсом и Дж. Лоршем.

### *Историческая справка*

#### **Пол Лоуренс**

Родился в Иллинойсе. Закончив свое образование в Гарварде, он стал профессором в области организационного поведения в Гарвардской школе бизнеса в 1968 г.

#### **Джей Лорш**

Родился в Миссури. Он также получил свою докторскую степень в Гарварде. С 1972 г. он работал здесь же в качестве профессора в сфере теории человеческих отношений.

Джей Лорш и Пол Лоренс в соавторстве написали книгу "Организация и окружающая среда" (1967), в которой обсуждается вопрос о том, какое влияние оказывает окружающая среда на внутреннюю структуру организации.

В ходе своего исследования Лоуренс и Лорш пытались установить, чем эффективно работающие организации в конкретной отрасли экономики отличались от своих менее удачливых конкурентов, а также, чем эффективно работающие фирмы в различных отраслях отличались одна от другой. Однако целью их исследований являлось не только определение соответствия структуры организации и методов управления типу внешнего окружения компании, но выявление того, как и какие структурные подразделения компании в наибольшей степени взаимодействовали с окружающей средой.

В выборку вошли 6 фирм отрасли переработки пластмасс, которые являлись крупными производственными филиалами больших корпораций. Две из них считались высокопроизводительными, две характеризовались средним уровнем производительности, и две – низким. Кроме того, были выбраны еще по две фирмы из отраслей производства стандартной тары (контейнеров) и упаковки для пищевых продуктов.

Информация о внутренних системах управления фирмами была получена после изучения 30-50 анкет, адресованных высшим и средним менеджерам этих организаций. Проводились также индивидуальные интервью, а данные относительно характера внешнего окружения были получены в ходе интервью с высшим руководством и анализа анкет, заполненных в каждой организации.

Выбор отраслей был не случаен. Отрасль переработки пластмасс динамична и подвержена быстрым изменениям, тогда как перемены в отрасли производства стандартной тары происходят относительно медленно. В свою очередь, отрасль производства упаковки пищевых продуктов изменяется медленнее, чем отрасль переработки пластмасс, но быстрее по сравнению с отраслью, выпускающей стандартную тару. Фактически отрасли различались по степени того, насколько разработка новых продуктов являлась основой конкуренции. Отрасль производства стандартной тары была наиболее стабильна, новые продукты составляли 0% от дохода. В производстве упаковки для пищевых продуктов 15% дохода поступало от новых продуктов, а в переработке пластмасс - 35% дохода.

Построение каждой фирмы было проанализировано в терминах "дифференциации" и "интеграции". Эти термины в исследовании Лоуренса и Лорша подразумевали следующее:

**Дифференциация** – степень различий задач, методов, процедур и структур подразделений, из которых состоит фирма.

**Интеграция** – степень взаимодействия подразделений для достижения общих целей организации при использовании общих процедур и методов.

Предполагалось, что чем больше взаимозависимость результатов деятельности подразделений, тем больше интеграции требуется для координации их действий в целях интересов организации в целом.

### **Влияние интеграции на достижение целей организации**

Рассмотрим, например, фирму, производящую текстильные изделия в условиях жесткой конкуренции, частой смены номенклатуры изделий для удовлетворения потребительского спроса и частой смены поставщиков в связи с изменением спроса на виды тканей. Фирма не может выпускать все виды тканей одновременно потому, что из-за изменения моды может произойти затоваривание. Выпуск же всех видов тканей небольшими партиями уменьшил бы риск затоваривания, но лишил бы фирму экономических преимуществ эффекта масштаба. Кроме того, если фирма при этом не сможет удовлетворить все поступавшие заказы, она рискует быть вытесненной с рынка своими конкурентами. Тот факт, что временной лаг между моментом выпуска продукции и ее фактической продажей превышает шесть месяцев, еще более осложняет проблему приведения в соответствие производства со структурой спроса. Это означает, в частности, что фирма может направить ресурсы на выпуск тканей, не пользующихся спросом, и не будет замечать допущенной ошибки в течение полугода. Таким образом, для достижения намеченных показателей по уровню прибыли и производству, этой фирме необходимо наладить

эффективную интеграцию и информационную взаимосвязь между отделом сбыта и производственным отделом. Если же отдел сбыта и производственный отдел будут независимо друг от друга максимизировать свои усилия каждое в своем направлении вместо совместной работы над общими целями, то фирма может оказаться не в состоянии достичь поставленных целей.

Выбрав в качестве образцов три наиболее эффективные компании в каждой из рассматриваемых отраслей, Лоуренс и Лорш получили следующие данные по системе их управления:

|   | <b>Переработка<br/>пластмасс</b>  | <b>Производство<br/>упаковки для<br/>пищевых<br/>продуктов</b>          | <b>Производство<br/>стандартной тары</b> |
|---|---|---|--|
| <b>Процент дохода<br/>от новых<br/>продуктов</b>    | 35%   | 15%   | 0%                                       |
| <b>Координация</b>                                  | Иерархия  | Иерархия  | Иерархия                                 |
| <b>Дополнительные<br/>механизмы<br/>координации</b> | Добровольные<br>группы<br>Формальные<br>группы на 3-х<br>уровнях<br>Интегрирующие<br>отделы | Добровольные<br>группы<br>Формальные<br>группы<br>Интегрирующие<br>роли | Добровольные<br>группы                   |
| <b>Процент<br/>интеграторов /<br/>менеджеров</b>    | 22%   | 17%   | 0%                                       |

Из данных таблицы следует, что наиболее сложная система координации деятельности наблюдалась в наиболее эффективно работавшей компании по переработке пластмасс. В этой компании использовались такие механизмы координации, как создание добровольных (неформальных) групп, интегрирующих отделов для управления продуктами. 22% менеджеров этой компании были заняты в процессе интегрирования деятельности различных подразделений.

В ходе анализа полученных сведений Лоуренс и Лорш выявили следующие характеристики управления рассмотренных фирм:

- **Механический и органический дизайн подразделений**
  - В отрасли переработки пластмасс наиболее органический дизайн имели исследовательские подразделения, в основном ориентировавшиеся долгосрочную перспективу развития продукции фирмы и действовавшие в условиях достаточно высокой неопределенности. В этих подразделениях менеджеры высоко ценили свой персонал и уделяли большое внимание системам мотивации.
  - Производственные подразделения, с другой стороны, по очевидным причинам, ориентировались на достижение краткосрочных целей, связанных с объемами выпуска, уровнем затрат, качеством и поставками. Эти подразделения в основном действовали в относительно стабильном окружении и имели механический дизайн.

Производственные отделы оказались формально более структурированными, имели меньше уровней в своей иерархии, чем другие отделы в фирмах этой отрасли. В силу достаточной четкости производственных задач менеджеры производственных отделов осуществляли управление на основе заданий.

- Подразделения продаж по уровню неопределенности своего окружения находились между подразделениями исследований и производственными отделами. Они действовали в относительно стабильных условиях и свои основные задачи видели в поддержании соответствия объема выпуска получаемым заказам.
- ***Степень дифференциации***
  - В фирмах по изготовлению тары была выявлена наименьшая степень дифференциации отдельных функциональных единиц.
  - В фирмах по переработке пластмасс наблюдалась наибольшая степень дифференциации.
  - Фирмы по выпуску упаковки для продуктов питания находились где-то посередине.
- ***Степень интеграции***
  - По уровню интеграции значительных расхождений между фирмами различных отраслей не наблюдалось.
- ***Методы достижения интеграции***
  - Исследования в отрасли переработки пластмасс подтвердили необходимость выработки мер по формальной интеграции функциональных единиц, например маркетинга и научных исследований, для того чтобы можно было испытывать вновь разработанную или модифицированную продукцию. Практически интеграция стала настолько необходимой, что все организации по переработке пластмасс формально создали подразделения, на которые была возложена ответственность за интеграцию отдельных функциональных единиц.
  - В отрасли производства упаковки для пищевой промышленности была обнаружена меньшая степень формальной интеграции, чем в переработке пластмасс. В различных отделах роли интеграторов выполняли отдельные менеджеры, а не специальные подразделения.
  - В отрасли производства тары интеграция осуществлялась через управленческую иерархию при некотором использовании прямых контактов между функциональными менеджерами.
  - В эффективно работавших фирмах интеграция достигалась путем решения проблем через открытые конфликты. При этом в отраслях переработки пластмасс, упаковок для пищевой промышленности и производства тары конфликты разрешались по-разному. В отрасли переработки пластмасс с ее высокой степенью дифференциации отдел интеграции оказывал существенное влияние на разрешение

конфликтов между отделами. В фирмах отрасли производства упаковок для пищевых продуктов, где не было формальных подразделений по интеграции, менеджеры из отделов маркетинга и научных исследований приобретали большее влияние в разрешении конфликтов между отделами. В производстве тары менеджеры отделов маркетинга и производственного оказались самыми влиятельными в силу особого значения задач производственного планирования и обслуживания покупателей.

Обобщив результаты исследования, Лоуренс и Лорш пришли к следующим основным выводам:

- Степень дифференциации и интеграции функциональных подразделений фирм находится в прямой зависимости от характеристик окружающей среды, в которой они работают. Чем более сложное и динамичное окружение имеет фирма, тем более дифференцированными должны быть ее подразделения, и тем более высоко они будут интегрированы для решения общих задач. В более стабильном окружении требования к дифференциации меньше, а необходимость интеграции остается.
- Как правило, чем выше степень дифференциации, тем сильнее потребность в интеграции и тем сложнее механизмы и методы, позволяющие ее достичь.
- В фирмах с высокой степенью дифференциации достижение интеграции часто приводит к конфликтам между подразделениями. Чтобы достичь высокого уровня интеграции такие фирмы не могут рассчитывать лишь на формальные методы управления. Формальная иерархия управления в этом случае дополняется некоторыми интегрирующими элементами, такими как специальные интеграционные отделы, формальные команды и неформальные группы.

Исследователи обнаружили также сходство в разрешении конфликтов между отделами. Особую значимость имело то обстоятельство, что во всех рассмотренных отраслях экономики менеджеры, наиболее активно вовлеченные в процесс интеграции и разрешения конфликтов, пользовались репутацией особо компетентных и знающих людей. Их влияние в первую очередь основывалось на знаниях и опыте.

Исследования Лоуренса и Лорша оказались в числе первых исследований организации бизнеса, которые выявили важное значение горизонтальной координации в деятельности компаний, а также показали эффективные механизмы согласования деятельности различных функциональных подразделений организаций.

### Джеймс Томпсон

#### *Историческая справка*

Джеймс Томпсон (1920-1973), видный американский социолог, родился в Индианополисе, США. Его академическая карьера в области социологии и администрирования бизнеса связана прежде всего с работой преподавателя в Университете Вандербилта. Основные работы Томпсона связаны с изучением организаций как социальных систем, а также с вопросами управления изменениями и развитием организаций. Наиболее значимой работой Джеймса Томпсона считается книга "Организации в действии" (1967 г.).

Выводы Лоуренса и Лорша о закономерностях построения организаций в зависимости от характера окружающей среды были дополнены исследованиями Джеймса Томпсона.

В книге “Организации в действии” (1967 г.) Томпсон предлагает следующую классификацию типов взаимозависимости структурных подразделений компаний:

- “*Коллективная взаимозависимость*” (*Pooled interdependence*)  
Каждое подразделение организации осуществляет относительно автономную деятельность, при этом достижение целей подразделениями позволяет достичь общую цель компании.
- “*Последовательная взаимозависимость*” (*Sequential interdependence*)  
Достижение общей цели требует прямого взаимодействия между отдельными частями организации.
- “*Обратная взаимозависимость*” (*Reciprocal interdependence*)  
Результаты деятельности одних подразделений являются входными ресурсами для других подразделений.

Определение типа взаимозависимости подразделений необходимо, как считал Томпсон, для разработки системы координации их действий. “Коллективная” взаимозависимость может быть реализована через стандартизацию операций, установление четких правил и процедур. “Последовательная” взаимозависимость требует использования детальных планов, в которых сведены вместе результаты работы всех подразделений, а также формальных процедур согласования их текущей деятельности. Координация при наличии “обратной” взаимозависимости достигается через личные контакты и неформальные соглашения между сотрудниками организации.

Наличие и соотношение в отдельной компании различных типов взаимоотношений подразделений Томпсон связывал с характером окружающей среды организации, а именно с необходимостью адаптироваться к изменениям внешнего окружения. Он отмечал, что в отраслях, отличающихся неопределенностью и высокой динамикой изменений, фирмы часто вынуждены создавать специальные организационные единицы для поддержания внешних контактов, т.е. для облегчения взаимодействия фирмы с ее окружением. В этих условиях фирмы испытывают необходимость постоянного согласования деятельности всех подразделений в соответствии с изменениями окружающей среды.

В своей книге “Организации в действии” Дж. Томпсон провел четкое разделение между понятиями “закрытая система” и “открытая система” применительно к характеристикам взаимоотношений организации с окружающей средой.

*Закрытая организационная система* стремится к определенности и, имея четко определенную цель, учитывает в своей деятельности те факторы окружающей среды, которые способствуют или препятствуют достижению этой цели. Закрытые системы служат скорее достижению конкретных целей в краткосрочной перспективе.

*Открытая организационная система* стремится к достижению соответствия своей внутренней организации внешним факторам, гибко приспосабливаясь к изменению окружающей среды, характеризующейся неопределенностью и неустойчивостью.

Таким образом, основными выводами Томпсона, касающимися связи организационного дизайна с внешней средой организации, являются следующие:

- Различные подразделения организации характеризуются различными уровнями обособленности и формализации деятельности, что зависит от того, насколько их деятельность зависит от неопределенности внешнего окружения.
- Чем выше уровень неопределенности, в которой работает организации, тем больше должна быть зависимость действий одних подразделений от действий других.
- По мере роста взаимозависимости координация деятельности через стандартные процедуры оказывается все менее эффективной, возрастает необходимость осуществлять личные контакты и использовать неформальные механизмы координации.

### ***Технология***

Часто понятие технологии ассоциируется с производственным оборудованием и способами обработки материалов, но применительно к организационному дизайну ее значение гораздо шире.

*Технология* включает в себя инструменты, оборудование, процессы, действия, материалы и все знания, требуемые для превращения ресурсов организации в продукт.

Это определение подходит к таким разнообразным видам деятельности, как обучение студентов, услуги прачечных, сборка автомобилей. В этом смысле технология является внутренним фактором, она является тем способом, с помощью которого организация занимается тем, чем она должна заниматься. Различные технологии влияют на степень специализации и стандартизации, на типы координационных механизмов, на уровни принятия решений, на оптимальный размер организационных единиц.

Серьезный вклад в понимание влияния технологии на организационный дизайн внесли исследования двух ученых – Джоан Вудворд и Джеймса Томпсона.

### **Джоан Вудворд и вопросы технологии**

#### ***Историческая справка***

Будучи промышленным социологом Имперского колледжа науки и технологии в Великобритании, Джоан Вудворд провела громадную работу по переоценке действенности классической теории управления. Она выработала специальную исследовательскую программу с целью проверки полезности таких принципов управления, как, например, норма управляемости, единоначалие, иерархия и децентрализация. Дж. Вудворд возглавила исследовательскую группу в Технологическом колледже Южного Эссекса; ее работа там позднее стала известна как “южно-эссекские исследования”. Сначала внимание группы было сконцентрировано на узком круге вопросов, таких как различия между исполнительской и консультантской ответственностью, а также на исследовании отношений между линейными и штабными менеджерами на различных организационных уровнях. Наиболее исчерпывающий отчет о результатах работы содержится в публикации Дж. Вудворд “Промышленная организация” (1965).

В 1960-х годах исследовательская группа под руководством Джоан Вудворд провела исследование производственных фирм на юго-востоке графства Эссекс в Великобритании. Первоначально задачей группы была оценка масштабов применения классических принципов управления и их эффективности для достижения успеха организациями. Исследователи изучили данные по более чем 200 фирмам, различавшимся по своей величине и видам продукции. Позднее было решено сконцентрировать внимание на фирмах с численностью не менее 100 человек; количество таких фирм оказалось около 100.

В ходе исследования была проанализирована информация по годовым и финансовым отчетам за пятилетний период, что позволило Вудворд классифицировать исследуемые фирмы по уровню производительности как

- Средние;
- Ниже среднего;
- Выше среднего.

Следующим шагом было выяснение того, насколько фирмы с производительностью выше средней придерживались классических принципов управления. Результаты разочаровали Д. Вудворд. Анализ не показал какой-либо устойчивой взаимосвязи между эффективностью работы фирм и использованием рекомендаций классической школы.

Однако обширная база данных, которой располагали исследователи, позволила им сделать выводы по корреляции организационных форм компаний с их основными производственными технологиями. Под технологией Вудворд подразумевала не только вид используемого оборудования, но также способ организации оборудования, работы на нем и интеграции его в четкий производственный процесс. Она выделила три четких типа производственных технологий:

### *1. Мелкосерийное (единичное) производство*

Мелкосерийное производство характеризуется изготовлением продукции по техническим условиям заказчика, опытным образцам, малыми партиями. Обычно такая технология производства ассоциируется с мастерской. Примеры - пошив костюма на заказ, ремонтная мастерская. Это - наиболее простой тип технологии, не дающий больших возможностей автоматизировать и стандартизировать операции. Большая часть работы профессионалов - врачей, юристов, менеджеров - может быть охарактеризована как работа единичной технологии.

### *2. Крупносерийное (массовое) производство*

Подразумевает выпуск стандартизированной продукции крупными партиями. Многие компании в этой группе применяли технологию сборочных конвейерных линий. Этот тип производства требует механизации и предполагает стандартизацию операций. Почти все товары потребительского спроса производятся таким образом.

### *3. Поточное производство (непрерывный процесс)*

Представляет собой непрерывную последовательность операций по преобразованию сырья в готовую продукцию. Операции по очистке нефти, сахара, химических материалов происходят по технологии непрерывного процесса. Эта категория



технологии является наиболее сложной, поскольку почти полностью автоматизирована.

Некоторые компании использовали комбинацию всех вышеназванных технологий.

Сгруппировав все данные по фирмам, использующим схожие технологии, Вудворд пришла к впечатляющим выводам о том, что от типа технологии зависят несколько компонентов организационного дизайна. Успешно работавшие фирмы в каждой из названных технологических категорий имели одинаковые характеристики, например число уровней в управленческой иерархии, нормы управляемости на различных уровнях управления, склонность к использованию механического или органического дизайна:

### *Структура и количество уровней управления*

- По мере увеличения сложности технологии растет количество уровней управления (т.е. структура организации “вытягивается вверх”, ее можно представить в виде узкой и высокой пирамиды).
- Среди фирм, занимающихся мелкосерийным производством, наиболее распространенной была структура с относительно небольшим количеством иерархических уровней (более короткая пирамида с широким основанием).

### *Норма управляемости*

- По мере увеличения сложности технологии увеличивается норма управляемости высшего эшелона руководителей (т.е. количество подчиненных у одного менеджера) и уменьшается норма управляемости в среднем звене управления. В фирмах с мелкосерийным производством средняя норма управляемости для высшего управляющего оказалась равной 4, в фирмах с крупносерийным и непрерывным производством эта величина составляла уже 10. Как считала Вудворд, это можно было объяснить изменением роли и функций руководителей по мере усложнения технологий. Например, управление через комитеты было более обычным в системах непрерывного производства, чем в менее сложных системах. В фирмах с непрерывным процессом производства главный управляющий выполнял скорее функции руководителя группы, принимающей решения, чем лица, принимающего решения автократически.
- Норма управляемости менеджеров низшего уровня является наиболее высокой при технологиях средних по сложности.

### *Механический и органический дизайн*

- Организации, использующие средние по степени сложности технологии, имеют более механические дизайны. Так, в наиболее эффективных фирмах с крупносерийным производством обязанности и ответственность менеджеров были точно определены и зафиксированы на бумаге.
- Наиболее органические дизайны имеют компании, характеризующиеся наиболее сложными и наименее сложными технологиями. Так, в фирмах с непрерывным производством формализация обязанностей и ответственности менеджеров чаще ассоциировалась с отсутствием успеха.

Результаты исследования Дж. Вудворд оказали исключительно большое влияние на дальнейшее развитие теории организационного дизайна. В США и других странах предпринимались попытки провести схожие исследования и проверить существование закономерностей, выявленных Дж Вудворд.

Так, в конце 60-х годов было проведено обследование 55 фирм в Минниаполисе. В целом это исследование подтвердило многие из прежних результатов Вудворд. В частности, подтвердился вывод о том, что на организационные характеристики огромное воздействие оказывают используемые компаниями технологии, а также тот факт, что установки классической теории в наибольшей мере применимы к фирмам с массовым производством.

### *Джеймс Томпсон*

Через несколько лет после исследований Дж. Вудворд американский исследователь Дж. Томпсон предложил собственную классификацию технологий на основе своих наблюдений, производившихся в течение нескольких лет. Он выделил три типа технологий, которые назвал “технологией длинной цепочки”, “посреднической технологией” и “интенсивной технологией”:

- *Технология длинной цепочки*

Характеризуется наличием серии последовательных задач, которые должны быть выполнены в определенном порядке. Конвейер - пример технологии длинной цепочки. Эта категория схожа с категорией Дж. Вудворд "крупносерийная технология или технология массового производства".

- *Посредническая технология*

Является процессом соединения усилий групп лиц, которые зависят друг от друга. Например, банковская деятельность - это посредническая технология, поскольку она служит связующим звеном между вкладчиками и заемщиками. Компании, занимающиеся подбором специалистов, - еще один пример. Подобная технология предполагает некоторую стандартизацию операций, но она гибко приспосабливается к изменениям, происходящих с обеих сторон.

- *Интенсивная технология*

Предполагает использование особых знаний, опыта, процедур для того, чтобы преобразовывать ресурсы. Этот тип технологии характерен для работы таможни и схож с категорией "единичной технологии" Дж. Вудворд. Особая характеристика этой технологии - ее максимальная гибкость.

Несмотря на то, что классификации этих двух исследователей схожи, между ними существуют различия, поскольку выборки в их исследованиях были различны. Дж. Вудворд анализировала только производственные предприятия, Дж. Томпсон стремился разработать классификацию, пригодную для организаций любого типа.

Анализируя зависимость организационного дизайна от технологии, Томпсон утверждал, что:

- Фирмы, использующие технологии длинной цепочки, оказываются наиболее эффективными, если они имеют механический дизайн;
- Фирмы с интенсивными технологиями имеют более органический дизайн;
- И фирмы, использующие посреднические технологии, имеют механический дизайн для одной части своих операций и органический дизайн для другой. Например, в банках механический дизайн существует при организации рутинных услуг по текущим операциям и органический дизайн в той части услуг, которые связаны с предоставлением инвестиций и услуг крупным клиентам.

Таким образом, как отмечал Томпсон, технология в значительной мере влияет на выбор характера организационного дизайна в стремлении фирмы снизить влияние неопределенности окружающей среды на деятельность различных функциональных подразделений.

### Чарльз Перроу и вопросы технологии

Дальнейшее развитие вопроса влияния технологических переменных на дизайн организаций, поднятого Дж. Вудворд, связано с именем американского ученого Чарльза Перроу, впервые включившего в свое исследование широкий круг непроеизводственных компаний.

#### *Историческая справка*

Чарльз Перроу, профессор социологии в Йельском Университете, является автором нескольких книг из области теории организаций. В своих исследованиях Перроу обращался к системам управления разнообразных организаций – от государственных больниц и школ до крупных компаний высокой технологии. В настоящее время он работает над исследованием исторической роли крупных организаций в формировании американского общества, начиная с 1800 г. Одной из основных работ Чарльза Перроу является книга “Сложные организации” (1979 г.).

Ч. Перроу расширил работу Вудворд по технологии и организационной структуре, рассмотрев два аспекта технологии:

- степень разнообразия и предсказуемости выполняемой работы;
- степень возможности анализа и классификации технологии.

#### *Степень разнообразия и предсказуемости выполняемой работы*

Связана с частотой возникновения исключительных или непредсказуемых событий и тем, насколько эти проблемы знакомы и могут быть решены традиционным путем или насколько уникальны и трудны для решения. Например, в процессе нефтепереработки непредсказуемые проблемы возникают достаточно редко, в то время как рекламное агентство постоянно работает в условиях непредсказуемых и исключительных событий.

#### *Степень возможности анализа и классификации технологии*

Связана с тем, насколько отдельные функции задания могут быть разбиты на элементы и четко определены, а также с тем, можно ли решить проблемы через рутинные процедуры, или для их решения требуются какие-либо особые механизмы.

Эти характеристики технологического процесса создают т.н. технологический континуум, представленный Ч. Перроу в виде шкалы, на одном полюсе которой находятся рутинные операции, а на другом – уникальные операции. Уникальные операции используются при наличии большого количества исключительных обстоятельств, требующих трудных и разнообразных методов решения проблем. Рутинная технология, с другой стороны, применяется тогда, когда можно найти решение проблемы, используя стандартные, известные методы.

Перроу утверждал, что путем классификации организаций по этим характеристикам технологического процесса можно определить наиболее эффективную форму организационного дизайна для каждого вида деятельности.

Ч. Перроу предложил четыре типичные ситуации, связывающие тип используемой технологии с организационным дизайном:

- Организации, использующие **рутинные технологии**, являются весьма формализованными организациями. В своей деятельности сотрудники руководствуются формальными правилами, установленными централизованно, которые касаются как процедур контроля, так и механизмов координации.
- Так называемые **инженерные технологии**, будучи более совершенными, приводят к более многочисленным вариациям организационного дизайна. Организации, использующие инженерные технологии, характеризуются наличием иерархии с жесткой структурой, в которой большинство решений, связанных с контролем затрат, принимаются централизованно. В то же время степень формализации в подразделениях, связанных с учетом изменений окружающей среды, весьма низкая.
- Организации с **технологией ремесленного типа** представляются более сложными для управления, поскольку почти не существует возможности предвидеть ограниченное число изменений в рутинных задачах. Для таких организаций типичным является слабая формализация при широкой децентрализации принятия решений.
- **Нерутинная технология**, при которой сами задачи подвержены частым изменениям, приводит к тому, что в организации количество правил и процедур сводится к минимуму, а процесс принятия решений крайне децентрализован. Это – типичная командная организация, практически не имеющая иерархии управления.

Технологический континуум Ч. Перроу дает возможность связать вопросы технологии с типами организационного дизайна, предложенными Бернсом и Сталкером. При рутинных операциях наиболее эффективной является механическая структура в силу предсказуемости обстоятельств, в которых действует фирма. В то же время в динамичной и непредсказуемой среде более эффективной представляется более гибкая органическая форма организации.

Эти выводы позволили Ч. Перроу расширить вопрос о влиянии технологической переменной на организационный дизайн, включив в анализ и непроизводственные ситуации.

## Группа Эстон и вопрос размера организации

### *Историческая справка*

Наиболее ранними попытками определить зависимость организационного дизайна от размеров организации, явились исследования группы английских ученых из Университета Эстон (она стала известна как Группа Эстон). В 1960-х Группа выполнила серию исследований для изучения и определения связи между различными формами организационных структур и их детерминант. Группа Эстон начала работу в начале 1960-х гг. в Бирмингеме путем изучения выборки из 87 компаний, и, по мере развития исследования, в эту выборку включались все новые и новые компании, что привело к созданию весьма внушительной базы данных.

Ключевыми фигурами в Группе Эстон были английские исследователи Пу (Pugh) и Хичсон. Помимо научных выводов, группа исследователей внесла свой вклад и в развитие командных методов обработки данных. Исследователи работали командой, используя методы коллективного решения проблем, вследствие чего результаты их работы были признаны более точными и значимыми, нежели выводы других современных им исследователей.

Отличительными чертами исследования Группы Эстон были следующие:

- *Полнота исследований.*  
Была предпринята попытка выявить все переменные, с помощью которых можно описать и классифицировать организационный дизайн компаний, работающих в различном окружении.
- *Тщательность анализа*  
В ходе исследований были использованы разнообразные шкалы и множество показателей измерения процессов и результатов деятельности организаций. Программа также включала в себя различные уровни анализа (роль отдельных людей, поведение групп, климат в организации).
- *Многосторонность исследования*  
В выборку были включены не только частные компании, но также учреждения государственного сектора, колледжи, профсоюзные организации и пр.

При анализе результатов исследования было обнаружено, что размер компании был наиболее влиятельным фактором, определявшим уровень специализации, использования процедур и количества бумажной работы. Оказалось, что чем больше размер организации, тем более вероятно, что она придерживается механистической (бюрократической) структуры. Была обнаружена также обратная зависимость: чем меньше организация, чем чаще она использует органическую (гибкую) структуру.

Это было основным открытием Группы Эстон. Выводы исследования доказывали (по крайней мере, в отношении крупных организаций), что работа М. Вебера о бюрократии сохранила свою актуальность, что в бюрократии еще рано видеть умирающую форму организационного дизайна. Согласно результатам исследования Группы Эстон, бюрократия была и остается эффективной формой управления, по крайней мере, для крупных организаций, а, принимая во внимание тенденцию увеличения среднего размера частных компаний и государственных организаций, ее распространение должно возрастать.

Большинство исследователей сходились во мнении о том, что в основе эффективности бюрократической формы управления для крупных организаций лежат два обстоятельства:

1. Большой размер организации предоставляет широкие возможности для специализации, что требует создания более сложной системы координации, особенно с возникновением функциональной автономии. Чтобы преодолеть сложности координации, менеджеры стремятся ввести систему обезличенного контроля через использование формальных процедур, стандартизированной отчетности и систем контроля, письменных записей операций и пр.
2. Трудности управления большим количеством персонала приводит к крайней неэффективности использования персонифицированного, централизованного стиля управления. Ему на смену приходит более децентрализованная система, использующая обезличенные механизмы контроля. Внедрение такой системы неизбежно приводит к расширению и усилению административного ядра (бюрократии) в организациях.

Признание влияния размеров компаний на их организационный дизайн дало дополнительные свидетельства сторонникам ситуативной теории тому утверждению, что “одного наилучшего способа” построения организации не существует. Очевидно, что при разработке организационного дизайна необходимо учитывать все обстоятельства работы каждой организации, включая как применяемую технологию и все аспекты окружающей среды, так и размер организации.

Дальнейшее изучение влияния размера организации на ее дизайн привело к разработке концепций жизненного цикла организации, вскрывающей закономерности изменения внутреннего строения фирм по мере их роста и изменений масштабов деятельности.

### **Выводы**

Результаты исследований в рамках ситуативного подхода можно представить следующими тремя положениями:

1. организации являются открытыми системами;
2. организационный дизайн зависит от особых обстоятельств, ситуационных переменных, с которыми сталкивается каждая организация;
3. не существует "одного наилучшего способа" организационного построения для всех организаций.

Отказ исследователей бизнеса от поиска единственного наилучшего пути создания и функционирования организации был вызван в первую очередь учетом возросшего значения ориентации компаний на обстоятельства, порождаемые окружающей средой. Многочисленные примеры деятельности компаний свидетельствовали о том, что фактором, определяющим их успех, являлись не сходные характеристики их построения, а скорее наличие способности гибко и быстро реагировать на меняющиеся условия хозяйствования, способности к анализу текущей ситуации и адаптация всех оставляющих организации к непрерывно меняющимся обстоятельствам.

Таким образом, сторонники ситуационного подхода были едины во мнении о том, что не существует единственно верного пути построения организации и управления ею. Единственно правильный путь в данное время или в данной ситуации есть функция обстоятельств, навязываемых окружающей средой и внутренними характеристиками организации. Это положение весьма значимо для теории управления. Важнейший фактор успеха менеджмента заключается в нахождении оптимального пути достижения задач организации. Главное - это гибкость, умение ставить правильный диагноз и приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам.

### ***Контрольные вопросы***

1. Когда появился ситуативный подход к теории организации? С чем было связано его возникновение?
2. Приведите имена исследователей, внесших наибольший вклад в развитие ситуативной теории.
3. Каковы ситуационные переменные, воздействующие, по мнению сторонников ситуативной теории, на организационный дизайн?
4. Чем характеризуется изменчивое окружение? Приведите примеры компаний, работающих в условиях изменчивого окружения.
5. Что представляет собой турбулентное окружение? Приведите примеры компаний, работающих в условиях турбулентного окружения.
6. В чем заключались исследования, проведенные Т.Бернсом и Дж.М.Сталкером?
7. Охарактеризуйте понятия «механический дизайн» и «органический дизайн».
8. Приведите примеры компаний, для управления которыми чаще всего используются принципы «механического дизайна».
9. В каких отраслях экономики компании обычно строятся по принципам «органического дизайна»? Почему?
10. Объясните термины «дифференциация» и «интеграция», использованные П.Лоуренсом и Дж.Лоршем при исследовании дизайна компаний, работавших в разных типах окружения.
11. Какие выводы были сделаны П.Лоуренсом и Дж.Лоршем на основании их исследования?
12. Объясните понятия «закрытая система» и «открытая система» применительно к характеристикам взаимоотношений организации с окружающей средой.
13. Приведите классификацию типов технологий, предложенную Дж.Вудворд.
14. Каким образом тип используемой технологии влияет на все блоки организационного дизайна компании?
15. В чем особенности классификации типов технологий, предложенной Ч.Перроу?
16. Каковы направления исследований, проведенных группой Эстон?
17. Каким образом размер организации влияет на характеристики ее дизайна?

## Глава III. Современные концепции управления и тенденции развития организационного дизайна

### 1. Обзор основных тенденций в развитии дизайна организаций

В последние десятилетия во всем мире происходят громадные социальные, экономические, политические и технологические изменения. Изменений так много во всех отраслях, что очень маловероятно, что то, что хорошо работало вчера, будет хорошо работать сегодня или завтра. Результатом этих изменений явилось развитие новых тенденций в организационном дизайне, связанных с применением на практике новых систем управления организациями.

Основная тенденция изменения организационного дизайна в настоящее время – уменьшение количества иерархических уровней управления, переход от традиционной вертикальной иерархии управления к горизонтальной организации, основой которой служит межфункциональная координация.

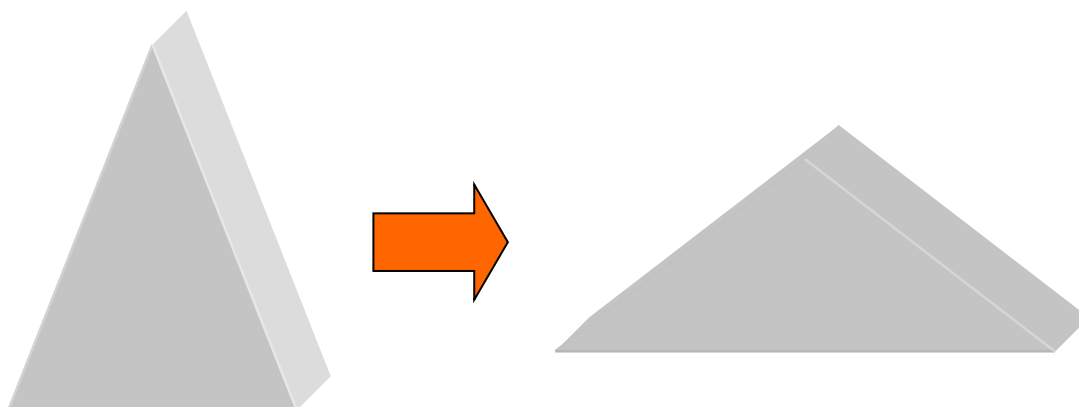


Рис. Основной тенденция изменения организационного дизайна – уменьшение количества иерархических уровней управления.

Во всех отраслях и сферах деятельности в настоящее время наблюдаются изменения, которые приводят к возникновению неиерархических организаций:

1. В компаниях наметилась тенденция к устранению четкого иерархического разделения труда. Устраняются различия в статусе, ранге, размерах заработной платы. Все большее распространение получают “рамочные” должностные инструкции, ориентированные не на определение четких заданий и полномочий, а на достижение определенных результатов или решение задач.
2. Средний размер организаций (измеряемый в количестве работников) уменьшается. Частично это происходит вследствие роста числа малых и средних предприятий, а



частично вследствие выведения из состава компаний подразделений, которые могут функционировать как самостоятельные бизнес-единицы.

3. Очень крупные компании, увеличивая объемы производства, уменьшают количество занятых. Уменьшение количества занятых происходит вследствие продолжающейся автоматизации работ первого уровня работников, внедрения информационных технологий, а также привлечения внешних ресурсов по контрактам для осуществления работ, не являющихся ключевыми для компании. Уменьшение количества работников ведет к уменьшению количества уровней управления.
4. Иерархия также уменьшится с повышением эффективности технологий принятия управленческих решений. Разрабатываются и внедряются компьютерные программы, которые позволяют большим группам людей общаться между собой и совместно решать проблемы, не используя традиционный иерархический механизм управления.

В течение многих лет основной структурой организации была классическая пирамида. Вертикальная иерархия управления доказала свою жизнеспособность и эффективность в достаточно стабильных условиях ведения бизнеса. Однако в современном деловом мире организациям приходится иметь дело с такими проблемами, которые в рамках бюрократической структуры управления решаются с трудом. К их числу относятся, прежде всего, следующие вопросы:

- Координация деятельности подразделений компании, которые работают с разными продуктами и на разных рынках;
- Быстрое реагирование на изменения окружающей среды;
- Обеспечение высокого качества деятельности, требующее согласования действий и процессов, происходящих в различных подразделениях компании;
- Ускорение операционных процессов и необходимость уменьшения затрат на осуществление процессов.

Вероятно, единственным способом решения подобных проблем, применяемым на практике в настоящее время, является создание тех или иных форм горизонтальной организации, которые будут рассмотрены в данной главе (параграф 2).

Другими тенденциями, все более набирающими силу в современном мире организаций, являются следующие:

- Исключительное внимание высшего руководства к четкому согласованию всех без исключения элементов организационного дизайна для достижения стратегических целей компании. В наибольшей степени эта тенденция проявилась при реализации концепций управления качеством (см. параграф 3 данной главы);
- Переход от функциональной организации деятельности к организации, основанной на бизнес-процессах. Данная тенденция будет рассмотрена в параграфе 4 данной главы;
- Выведение из состава компаний функций, не имеющих прямого отношения к ключевой компетенции организации, привлечение внешних ресурсов на контрактной основе, создания разнообразных партнерств и альянсов (см. параграф 5 данной главы);

- Разработка форм организационного дизайна, способных к самонастройке и самообучению, а, следовательно, к видоизменению в процессе своего функционирования в тесном контакте с требованиями окружающей среды. Практика создания самообучающихся организаций приведена в параграфе 6 данной главы;
- Создание компаний, организационный дизайн которых целиком определяется возможностями использования современных информационных технологий и средств связи, так называемых виртуальных организаций (см. параграф 7 данной главы).

## 2. Горизонтальная организация

Трудно представить организацию любого размера, способную работать без управленческой иерархии для контроля и координации деятельности. Но многие лидирующие компании экспериментируют именно с такими сценариями. Они разбирают свои пирамидальные структуры, убирая иерархический контроль и отказываясь от специализации департаментов.

Компании всегда ищут новые способы максимизации прибылей и повышения своей конкурентоспособности. С этим связано стремление руководителей компаний к постоянному пересмотру старой школы управления организацией. В течение последних десятилетий основное внимание менеджеров было направлено на поиски альтернатив традиционной структуре управления, организованной по вертикальным линиям полномочий и отчетности. Эти усилия привели к экспериментированию с самыми разнообразными механизмами горизонтальной организации управления, основанной на создании межфункциональных команд в противовес традиционным функциональным подразделениям.

**Горизонтальная организация** - это организация, осуществляющая децентрализованную координацию действий различных организационных единиц или сотрудников разных функциональных подразделений при выполнении общих задач.

Создание т.н. горизонтальных организаций представляет в настоящее время наиболее распространенную и значимую тенденцию в современном мире бизнеса – **переход от вертикальной иерархии управления к горизонтальной**. Основное конкурентное преимущество, получаемое компаниями с хорошо развитой горизонтальной координацией деятельности, - это возможность гибко и быстро реагировать на любые изменения условий ведения бизнеса.

Горизонтальная организация управления может оказаться успешнее вертикальной, например, при разработке и выводе на рынок нового продукта при ограниченном запасе времени, что требует четкого и быстрого согласования действий таких функциональных подразделений компании, как НИОКР, производство, маркетинг и сбыт.

Горизонтальная организация, вне зависимости от ее формы, характеризуется децентрализацией принятия решений путем передачи их в группы, состоящие из специалистов различных подразделений.

### ***Ряд преимуществ горизонтальной организации:***

1. Повышается способность всей организации более быстро и часто принимать решения за счет децентрализации и высвобождения времени менеджеров различных уровней управления.
2. Ежедневные проблемы решают преимущественно те специалисты, которые имеют непосредственный контакт с рынками, клиентами и производством.

3. Возникает возможность не только принимать большее количество решений – по поставщикам, покупателям, продуктам и т.д. - но и осуществлять быстрое согласование этих решений с различными функциональными подразделениями.
4. Обеспечивается фокусировка деятельности компаний одновременно на решение многих задач. Поскольку в каждой команде работают специалисты разных функциональных областей, то они могут стать мощным организационным механизмом, повышающим общую эффективность компании.
5. При вертикальной структуре каждое подразделение работает по установленным стандартам, что затрудняет координацию их деятельности. Горизонтальная организация, основанная на управлении процессами, нацелена на устранение межфункциональных барьеров.
6. В целом компания приобретает черты единой команды, в противовес совокупности разобщенных организационных единиц.

Например, крупные консультационные фирмы обычно используют географическую структуру офисов для фокусировки на клиентах. Но все они имеют горизонтальные связи между офисами через экспертов по отраслям и областям. Консультационная фирма может фокусироваться, по крайней мере, на трех направлениях - клиенты, отрасли и специальные функциональные области.

***Проблемы и издержки горизонтальной организации:***

1. Решения, принимаемые на более низких уровнях управления, могут оказаться менее продуманными и эффективными, в противоположность решениям, принимаемым опытными руководителями высшего звена. Это - общая проблема делегирования полномочий.
2. Увеличивается время, затрачиваемое на коммуникации и принятие решений, что связано с необходимостью согласования многих действий между различными подразделениями компании.
3. Повышается вероятность усиления конфликтов. Сотрудники разных подразделений имеют различное видение проблемы и разные предпочтения. Большая часть процесса принятия решений в компании, развивающей горизонтальную организацию, посвящена разрешению конфликтов.
4. Недостаток полномочий. Когда проблема передается группе сотрудников, а не отдельному человеку, ответственность за ее решение часто ложится на всех членов группы, что в реальности означает, что никто за это решение не отвечает.
5. Возникает общая проблема системы управления – создание адекватной системы набора специалистов, их продвижения и оценки в условиях командной работы.

Степень развития горизонтальных связей в организации определяется ее стратегией. Так, если компания придерживается стратегии «конгломеративной диверсификации», то есть осваивает выпуск новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации, горизонтальная координация может не понадобиться. В том же случае, когда

стратегия определена как стратегия «концентрической диверсификации» путем создания новых производств, совпадающих с профилем организации (как, например, стратегия компании Procter & Gamble, предусматривающая выпуск разнообразных потребительских товаров на основе химической переработки жиров и масел), то руководители компании активно создают механизмы горизонтальной координации в области производства и маркетинга.

Основой горизонтальной организации является межфункциональная координация, требуемая для производства и продажи продуктов и услуг.

Межфункциональная координация является задачей генеральных менеджеров и их сотрудников в функциональных подразделениях, вне зависимости от того, одним ли бизнесом они занимаются или являются бизнес-единицами в диверсифицированных компаниях. Наиболее просто координация осуществляется в компании, которая занимается производством единственного продукта или услуги, продаваемой единственному покупателю. Так, например, компания Apple Computer была в таких условиях в 80-х гг. Она производила единственный продукт – компьютер Macintosh - который приобретался одним типом покупателя - компьютерными дилерами.

**Разработка эффективных механизмов межфункциональной координации позволяет решать следующие задачи организации:**

1. Согласование деятельности подразделений, работающих с разными продуктами и на разных рынках
2. Быстрое реагирование на изменения окружающей среды
3. Обеспечение высокого качества деятельности
4. Ускорение процессов и снижение затрат на осуществление процессов

***1. Согласование деятельности подразделений, работающих с разными продуктами и на разных рынках***

При большом количестве продуктов, выпускаемых компанией, а также рынков, на которых она работает, высшее руководство не в состоянии справиться с принятием многочисленных решений, необходимых для эффективной деятельности компании. Существует несколько альтернатив решения этой проблемы:

- Создание мощных штабных служб, занимающихся вопросами координации действий функциональных подразделений. Однако этот путь связан с достаточно большими материальными затратами, которые в виде накладных расходов серьезным бременем ложатся на себестоимость выпускаемой продукции, а также требует определенных затрат времени, связанных с переработкой информации, поступающей из подразделений.
- Разделение компании на две или более бизнес-единицы, что имеет смысл в случае достаточно больших различий выпускаемой продукции и рынков.
- Проведение децентрализации с целью создания горизонтальной координации деятельности подразделений.

В наибольшей степени эта задача становится актуальной в том случае, если существует большая взаимозависимость работы функциональных подразделений. В производственных компаниях взаимозависимость работ часто вызывается потоком заказов, которые необходимо выполнять силами разных функциональных служб. Если производится только один продукт, координацию способно осуществлять высшее руководство. Но при диверсифицированном производстве и разнообразии требований заказчиков, целесообразно передать функции координации непосредственно в подразделения, выполняющие заказы.

## ***2. Быстрое реагирование на изменения окружающей среды и фокусировка на удовлетворении требований потребителей***

За многие десятилетия своего господства традиционная вертикальная структура управления доказала свою неспособность быстро реагировать на постоянные изменения окружающей среды. В горизонтальной организации многие решения, касающиеся удовлетворения меняющихся требований потребителей, а также связанные с изменениями технологий, условий поставок и т.д., принимаются децентрализованным образом, людьми, которые в наибольшей степени приближены к источникам информации. Это исключает многие потери времени, связанные с передачей информации по вертикальным каналам коммуникаций в традиционной организации.

Немаловажное значение имеет тот факт, что межфункциональная координация деятельности способствует уменьшению времени выпуска продукта на рынок. Изменение дизайна продукта в иерархической системе организации требует громадного количества согласований и утверждений на разных уровнях управления. По мере роста фирмы увеличивается время выхода нового продукта на рынок. Межфункциональные команды, занимающиеся разработкой новой продукции, устраняют большую часть формальных процедур согласования деятельности различных подразделений. Именно это уменьшает время вывода новой продукции на рынок.

## ***3. Обеспечение высокого качества деятельности***

Введение в организации методов управления качеством означает фокусировку всех действий на достижении необходимого потребителю качества выпускаемых товаров и услуг. В отличие от методов контроля качества, методы управления качеством предполагают, что каждая функция и каждый процесс в организации имеют своего потребителя, внутреннего или внешнего. Качество, таким образом, рассматривается как средство удовлетворения требований не только внешних потребителей, но и внутренних –

подразделений, команд, отдельных людей. Горизонтальная координация деятельности и сотрудничество между подразделениями способствуют более полному пониманию и учету взаимных потребностей.

#### **4. Ускорение процессов и снижение затрат на осуществление процессов**

Все большее число компаний стремится к тому, чтобы ускорить многие процессы, требующие координации различных функций. К таким процессам относятся, например, выполнение заказов, разработка новой продукции, процесс производства при поставках точно-в-срок, процесс выставления счетов покупателям, процесс оплаты счетов поставщиков и т.д. Практика создания избыточных мощностей, служащих “амортизаторами” в случае непредвиденных обстоятельств, отошла в прошлое. Возрастает необходимость создания баланса мощностей, синхронизации действий и немедленного реагирования на любые сбои в процессах. В этих условиях взаимозависимость функций возрастает невероятно. Большинство проблем должно разрешаться на месте, без затрат времени на согласование с высшим руководством.

Стремление ускорить бизнес-процессы и уменьшить затраты на них лежит в основе **реинжиниринга бизнеса**, получившего широкое распространение в теории и практике управления с начала 1990-х годов. При конструировании процессов заново в них часто включаются специалисты разных функциональных направлений, а решения принимаются командой, во главе которой стоит т.н. владелец процесса. Таким образом, координация деятельности осуществляется без участия иерархической структуры управления. Подробнее практика реинжиниринга будет рассмотрена в параграфе 4 данной главы.

#### **Типы межфункциональных команд**

Межфункциональные команды могут носить временный характер, а могут работать и на постоянной основе. Часто команды создаются на ограниченный срок для выполнения срочного задания, такого как создание нового продукта, разработка новой системы управления, улучшения процесса. После выполнения межфункциональной командой своей задачи члены команды обычно возвращаются на свои рабочие места в функциональные подразделения. Постоянно действующие команды также могут включать специалистов разных функциональных областей, но служат единственным местом работы для их членов.

Например, команда по разработке нового продукта может включать в себя специалистов из отдела маркетинга и продаж (они знают требования потребителя), из отдела НИОКР (владеют знанием о технологических возможностях удовлетворения этих требований), из производственных подразделений (хорошо представляют какие ограничения могут иметь место со стороны производственных возможностей), из бухгалтерии (оказывают помощь в учете и контроле расходов).

**Межфункциональная команда** представляет собой группу людей, деятельность которых пересекает формальные границы подразделений и уровни иерархии. Команда имеет общее назначение или цель своей работы; она действует и работает как отдельное подразделение: люди часто общаются, осуществляют кооперацию и оказывают взаимную поддержку, координируют свою деятельность, основываясь на навыках и способностях команды в целом и отдельных ее членов в частности.

Следующие черты характеризуют идеальную высокопроизводительную межфункциональную команду:

- *Общее предназначение*  
Все члены команды должны иметь общее видение целей своей деятельности как команды.
- *Гибкость осуществляемых ролей*  
Члены команды, объединенные общей целью, определяют свои обязанности не на основе функциональных должностных инструкций, но исходя из текущих и перспективных задач команды.
- *Индивидуальная и общая ответственность*  
Каждый член команды отвечает за свой вклад в достижение намеченных результатов, разделяя при этом общую ответственность за коллективную деятельность команды.
- *Доверие, уважение и открытость*  
Члены испытывают взаимное уважение и заботятся друг о друге, открыто обсуждают проблемы, совместно проводят апробацию новых идей и участвуют в коллективном принятии решений.
- *Согласованность целей команды и организации в целом*  
Команда действует в контексте улучшения общей деятельности организации, например, улучшения производительности, повышения качества, создания ценности для потребителя и повышения удовлетворенности работников.
- *Оценка деятельности*  
Команда оценивает свою собственную деятельность через оценку результатов коллективной работы и степени их соответствия общему направлению развития организации.
- *Поддерживающие организационные структуры, системы и методы*  
Межфункциональные команды не могут достичь своих целей сами по себе, они не могут существовать при враждебном отношении других подразделений компании к концепции команд, или при наличии традиционной бюрократической корпоративной культуры.

В ситуациях, требующих одновременного применения множественных навыков, опыта и суждений, межфункциональные команды обычно достигают лучших результатов, чем несколько индивидов, работающих независимо друг от друга в рамках своих ролей и ответственности. Успешные команды могут преодолевать ограничения иерархических структур, улучшать качество принятия решений, увеличивать гибкость и производительность компании.

В разных странах степень распространения горизонтальных организаций различна. Так, например, немецкие компании – это, как правило, очень традиционные, малоподвижные организации со строгой иерархией и всевозможными правилами, которые, по мнению многих европейцев и американцев, безнадежно устарели. Результатом строгой иерархии становится преувеличенно почтительное отношение и к



непосредственному начальству, и к высшему руководству. Немецкий босс обычно находится в собственном кабинете за закрытой дверью. Американские или скандинавские начальники предпочитают политику открытых дверей и любят прогуляться по коридорам офиса и поболтать с коллегами. Эта горизонтальная модель общения в компании контрастирует с принятой в Германии вертикальной моделью, где инструкции передаются сверху вниз (начальник – своему непосредственному подчиненному) и строго выполняются.

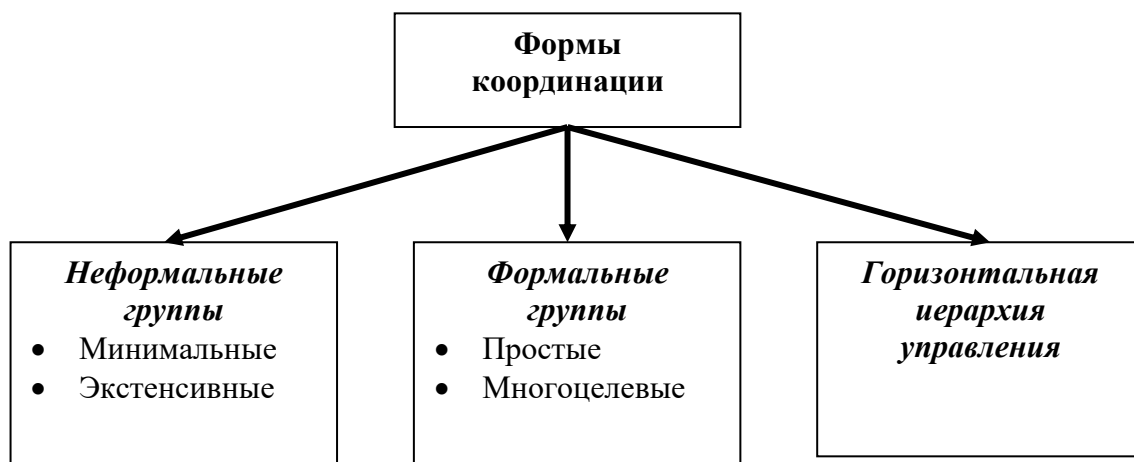


Рис. Формы межфункциональной координации в горизонтальной организации

Горизонтальная организация может быть создана при использовании трех форм межфункциональной координации, применение которых определяется степенью необходимой децентрализации принятия решений, а также сложностью проблем, стоящих перед компанией. Эти три формы координации различны по сложности внедрения и, следовательно, по количеству времени, необходимому для налаживания их бесперебойной работы. К ним относятся:

- Неформальные группы
  - Минимальные
  - Экстенсивные
- Формальные группы
  - Простые
  - Многоцелевые
- Горизонтальная иерархия управления

### 1. Неформальные группы

Неформальные группы представляют собой добровольную форму общения и сотрудничества менеджеров и отдельных сотрудников компании. В том случае, если

интересы неформальных групп находятся в русле общих интересов компании, их действия могут оказывать реальную поддержку координации деятельности при решении общих для компании проблем. При этом высшее руководство может быть проинформировано о действиях таких групп, но оно не вовлечено непосредственно в их работу.

Существует ряд методов, которые более или менее успешно используются во многих организациях для целенаправленного создания условий успешной работы неформальных групп в целях создания горизонтальной организации. Масштаб использования этих методов зависит от степени необходимости достижения горизонтальной координации.

В инвестиционных банках, например, которые осуществляют много быстрых сделок со многими клиентами, обычно используются многообразные методы поощрения создания неформальных межфункциональных групп.

## 2. Формальные группы

Для того чтобы гарантировать постоянную координацию функциональных подразделений и повысить ответственность за достижение результатов, высшее руководство может создать формальные группы для решения каких-либо вопросов, например, разработки новой продукции.

Формальные группы могут называться командами, советами, группами, комитетами. Однако термины “команда” и “командная работа” являются наиболее распространенными для обозначения такого рода групп. Их эффективное функционирование обычно требует достаточно больших усилий со стороны высшего руководства, направленных на то, чтобы члены группы, являющиеся сотрудниками разных функциональных подразделений, работали как единая команда. В случае создания горизонтальных координационных групп, структура организации приобретает явные черты матричной структуры.

Большое значение имеет определение размера команды. Слишком большая команда может оказаться нежизнеспособной. Команда из 30 человек может быть неуправляемой. Для эффективной работы размеры команды должны быть как можно меньше. Однако они должны быть достаточно представительными для того, чтобы не ущемлять какие-либо функции, необходимые для решения своей задачи.

Формальная группа может быть однонаправленной, то есть нацеленной на решение единственной проблемы, как в случае разработки нового вида продукции. Существует также практика функционирования многоцелевых групп, которые одновременно и последовательно работают над решением многих вопросов, как, например, при наличии постоянного потока заказов с различными спецификациями.

Например, компания, производящая товары народного потребления и работающая в одной стране, может быть организована на основе региональных профит-центров. Она может иметь несколько продуктовых команд для координации инвестиций в НИОКР. В этом случае групп немного и они являются простыми (основанными лишь на продуктовом направлении).

Однако многие компании, особенно международные, отличаются крайней сложностью организационного дизайна. Например, компания Boeing при реализации программы 777 использует команды, сформированные вокруг секций производства самолетов, покупателей, технологий. Групп насчитывается 250 и они являются многоцелевыми. Требования к координации деятельности групп, как и затраты на поддержание системы управления ими, являются крайне высокими.

Координация деятельности межфункциональных команд часто осуществляется через специальные органы управления, имеющие полномочия разрешать разнообразные конфликтные ситуации, возникающие в ходе их работы.

Организация может иметь несколько команд, нацеленных на удовлетворение требований различных групп потребителей. Каждая группа предлагает внести изменения в дизайн продукта на основе пожеланий своей группы потребителей. В этом случае Координационный комитет может разрешать межгрупповые конфликты путем балансировки ответственности и устранения дублирования затрат.

Кроме того, команды также могут иметь свою горизонтальную иерархию управления.

### ***3. Горизонтальная иерархия управления***

Наиболее сложной организационной структурой является структура, сочетающая как вертикальную иерархию управления, так и горизонтальную иерархию управления. В данном случае под *горизонтальной иерархией* понимается система подчиненности и ответственности формальных межфункциональных групп. Поскольку члены групп одновременно являются сотрудниками функциональных подразделений и входят в систему вертикальной иерархии, происходит “наложение” горизонтальной иерархии на вертикальную, образуя сложную многомерную структуру управления. Основным отличием горизонтальной иерархии от вертикальной является то, что горизонтальные менеджеры обычно имеют гораздо меньше полномочий, нежели функциональные, а их основной обязанностью является координация деятельности межфункциональных групп.

Во главе горизонтальных иерархий могут стоять либо менеджеры, носящие название “интеграторов”, либо интеграционные отделы.

Далее мы рассмотрим основные методы, использующиеся при создании неформальных и формальных межфункциональных групп.

#### ***Методы создания неформальных межфункциональных групп***

Неформальные группы, являясь добровольной формой сотрудничества и координации, не могут быть созданы с использованием формальных процедур. Деятельность неформальных групп неподконтрольна. Тем не менее, большинство крупных компаний рассматривает неформальные группы в качестве важного объекта внимания и дизайна.

**Основными методами**, которые целенаправленно применяются для создания условий возникновения **неформальных групп координации**, являются следующие:

- Ротация менеджеров
- Физическое местонахождение сотрудников и отделов
- Средства информационной технологии
- Деловые и культурные мероприятия
- Системы стимулирования и оценки работы

Цель использования этих методов состоит в создании условий для поддержки и осуществления нужных для решения задач организации контактов.

### **1. Ротация менеджеров**

Ротация менеджеров, то есть перемещение их между разными функциональными отделами и географическими подразделениями, представляет собой важную составляющую методов создания не только неформальных групп, но и формальной горизонтальной способности. Ротация используется как инструмент улучшения коммуникаций между важнейшими областями деятельности компании.

Исследования коммуникаций показали, что менеджеры с опытом работы в нескольких подразделениях общаются с представителями других подразделений значительно более часто, чем менеджеры, имеющие опыт работы в одном отделе. Было также обнаружено, что они чаще используют более неформальные методы коммуникации, такие как личные встречи и телефонные звонки. Это – прямое следствие непосредственного общения, знания культуры и проблем людей, работающих в разных подразделениях компании.

Компания The Royal Dutch Shell в течение десятилетий использует ротацию специалистами подразделений, находящихся в разных странах, для развития менеджеров. В этой компании ротация также используется для повышения эффективности своей международной организации.

Из 1000 высших менеджеров компании одну треть составляют англичане, одну треть - голландцы, одну треть – прочие (представители других стран). Категория “прочие” включает в себя более 60 национальностей. Но что особенно важно, так это то, что в каждой команде в данной стране обязательно работает как минимум один специалист не из этой страны (экспатриат). Во всех командах работают специалисты, имеющие опыт

деятельности в других странах. Из 1000 высших руководителей компании около одной трети в настоящее время работают как экспатриаты.

Исследователи организационного дизайна западных компаний отмечают, что практика ротации, за исключением некоторых блестящих примеров успеха японских компаний, до сих пор недоиспользуется. Существует несколько *причин ограниченного использования ротации*:

1. Высокие материальные затраты.

Ротация не дешева. В компании The Royal Dutch Shell было подсчитано, что штабная должность экспатриата стоит в три раза дороже, чем должность, занятая местным специалистом. Люди, осуществляющие ротацию, работают менее эффективно, когда оказываются на новом месте работы, так как им нужно учиться и приобретать новые навыки. Затем же, когда их работа становится все более эффективной, их перемещают на новые должности.

2. Личные обстоятельства. Семейные и личные обстоятельства могут не позволить людям менять местоположение работы.
3. Некоторые компании до сих пор имеют систему патронажа, при которой высшие менеджеры сопротивляются уходу от них высокопроизводительных работников. Нередки случаи, когда менеджеры предлагают для ротационного перемещения не самых лучших своих сотрудников.
4. Наличие компенсационной системы, которая не принимает во внимание издержки, связанные с ротацией, и тем самым не поощряет ее.

Некоторых аспектов этой проблемы можно избежать, используя систему оплаты, основанную не на оценке результатов, достигнутых на рабочем месте, а на оценке приобретенного работником опыта в различных подразделениях компании. Эта система вознаграждения оценивает работника, а не его работу - чем больше опыта и знаний имеет работник, тем больше ему платят. Исследования показали, что около 40% компаний США используют некоторые формы подобной компенсационной системы.

Существует ряд альтернатив, позволяющих снизить высокие издержки ротации:

- Временное назначение менеджера в другое подразделение с отрывом от постоянной работы на неделю или на несколько недель.

Компания Honda перемещает своих инженеров между различными функциями. Они становятся членами различных инженерных команд. Но в компании осуществляется и другая политика - инженеры проводят одну неделю в году в другом функциональном подразделении - в подразделении дилеров, отделе продаж, отделе снабжения. Тем самым они получают представление о том, как работает компания как единое целое. Этот опыт позволяет им по-новому оценить свои действия, которые могут вызвать проблемы в

других подразделениях. Кроме того, эта практика способствует развитию информационных потоков между разными функциональными подразделениями.

- Временное замещение менеджера, находящегося в отпуске, менеджером другого отдела.

Некоторые высокотехнологичные компании (такие как компания Apple Computer) используют практику “sabbaticals”. По истечении пяти лет работникам дают шесть свободных недель для “подзарядки” – для отдыха. Часто сотрудник из другого отдела замещает того, кто находится в этом временном отпуске. В таких случаях тот, кто замещает сотрудника, находящегося в отпуске, решает, насколько новая работа является для него привлекательной, и не желает ли он приобрести дополнительный опыт работы на других должностях и в других отделах. В то же время, вне зависимости от своих дальнейших перемещений, эти сотрудники узнают о работе другого подразделения, начинают говорить на одном языке со специалистами других областей, встречают новых людей и устанавливают новые производственные контакты.

## ***2. Физическое местонахождение сотрудников и отделов***

В ряде случаев такой относительно простой метод, как обеспечение близости местонахождения сотрудников разных функциональных подразделений, может дать хорошие результаты. Большое количество контактов между сотрудниками приводит к улучшению коммуникаций. Так, если отдел инженерных разработок находится в одном здании или на одном этаже с отделом маркетинга, можно ожидать, что инженеры с большим пониманием будут судить о потребностях рынка, и будут учитывать их в своей работе, а специалисты по маркетингу смогут лучше представить себе проблемы новых разработок. При этом коммуникации могут осуществляться неформально – в коридорах, кафетериях, местах отдыха.

Использование этого метода для улучшения коммуникаций в компании, конечно, содержит в себе проблему выбора. Если компания сфокусирована на быстром учете изменений на рынке при выпуске продукции, может оказаться целесообразным разместить в непосредственной близости маркетинговый отдел и отдел дизайна. Однако если при этом в компании существует необходимость ускорить представление новых продуктов на рынок, что требует постоянных инженерных разработок, тогда группу дизайна предпочтительно совместить по местоположению с производством.

Компания BMW в настоящее время нанимает специалистов по коммуникации для измерения коммуникационных потоков и рабочих потоков. Цель работы этих специалистов – разместить подразделения в компании таким образом, чтобы облегчить рабочие потоки.

Авиационные компании в США осуществляют практику расположения различных функций по каждой производимой секции в одном месте. Разработка, производство, качество, снабжение и другие функции, относящиеся к производству крыла, находятся в

здании 101, по фюзеляжу - в здании 102, хвостовой части - 103 и т.д.

Межфункциональные группы находятся в той секции продукта, над которым они работают. Организационная структура является функциональной, однако физическое местоположение связано с достижением общих задач компании. Это ведет к улучшению межфункциональных коммуникаций.

Местоположение отдельных функций компании может носить временный характер. Компания BMW имеет опытный завод по производству новых типов автомобилей. Он используется при создании новых моделей машин. Все группы, ответственные за процесс дизайна, начиная от разработки эскизов до создания готовых моделей, работают вместе от начала до конца реализации проекта. В эти группы входят дизайнеры продукта, дизайнеры процесса производства, снабженцы, дизайнеры тренинговых программ, менеджеры по маркетингу продукта, финансовые аналитики. После того, как 250 машин новой модели созданы и протестированы, группы возвращаются на свои постоянные рабочие места. В опытный завод перемещаются новые группы для разработки машин следующей серии.

### ***3. Средства информационной технологии***

Информационные технологии обладают возможностями устранять коммуникационные барьеры – временные и пространственные, а также барьеры иерархические и функциональные.

Развитие коммуникаций через использование средств информационных технологий может происходить спонтанно, например, через рассылку сообщений по электронной почте всем, кого может заинтересовать какой-либо вопрос. Практика целенаправленного использования средств информационных технологий для создания неформального общения может включать в себя, например, следующее:

- Создание базы данных по клиенту, с которым работают подразделения в разных географических регионах.

Например, если компания работает с ограниченным числом клиентов в различных регионах России, то может возникнуть необходимость координации деятельности ее региональных представительств при заключении контрактов с этими клиентами. Подразделения компании, находящиеся в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и других городах создают общие базы данных по обслуживаемым клиентам, в которых содержатся сведения о заключенных контрактах, их условиях, текущих переговорах, перспективах развития сотрудничества с клиентами. Такие базы данных служат исключительно важной цели координации деятельности различных региональных подразделений при работе с одним клиентом.

- Создание баз данных по персоналу, содержащей перечень сотрудников, их должностные обязанности, сферу интересов и пр. Такие базы данных формируются при обязательном согласии сотрудников, предоставляющих данные о себе.

- Использование специальных программ, позволяющих облегчить формирование неформальных сетей.

Компания Lotus разработала программу “NOTES”, которая создает возможность использования сводок сообщений. Еще более мощная программа – “Groupware”, разработанная Университетом Аризоны, которая проецируется в различных версиях IBM и NCR. Программа обеспечивает общение сотрудников, создавая открытый для доступа набор сообщений. Все сотрудники, использующие программу, входят в систему одновременно, и сообщения появляются на экране анонимно. Процесс протекает быстрее и более эффективно, чем обычные собрания и заседания.

Новые технологии позволяют создать независимые группы, которые состоят из сотрудников географически удаленных подразделений. В компании Digital Equipment Corporation такие группы называются виртуальными командами.

#### ***4. Деловые и культурные мероприятия***

Для создания неформальных сетей общения могут использоваться самые разнообразные мероприятия:

- Наиболее распространенными из подобных мероприятий являются обучающие и тренинговые программы.

Например, компания посылает группу из 25 человек на двухнедельную сессию, посвященную какому-либо вопросу. По окончании двух недель компания имеет 25 человек, обученных этому вопросу. Но при этом компания имеет также 25 человек, которые знают друг друга, и некоторые из них будут поддерживать деловые отношения и после окончания тренинговой программы. Сегодня тренинговые подразделения обосновывают свои программы тренингом как таковым, так и возможностью создания тесных деловых связей.

- Проведение ежеквартальных и ежегодных собраний, на которые приглашаются менеджеры всех значимых для компании подразделений.
- Проведение неформальных завтраков и обедов.

#### ***5. Системы стимулирования и оценки работы***

Неформальная практика координации может осуществляться под воздействием специально разработанных систем стимулирования, связывающих часть заработка специалистов одних подразделений с результатами работы других подразделений. В этом случае даже при отсутствии формальных групп, занимающихся одной проблемой, сотрудники будут заинтересованы в общих результатах, что приведет к большему числу контактов между ними.



Сегодня многие компании используют показатель времени в качестве основного показателя оценки деятельности людей из разных подразделений, работающих над одной задачей. Например, время от начала разработки продукта до выхода его на рынок, может быть основным плановым показателем при организации работы над новым продуктом. Так, компания Hewlett-Packard использует в качестве основного показателя “Break Even Time (BET)” – время окупаемости нового продукта. Этот показатель определяет время с начала программы разработки нового продукта до того момента, когда доходы по продукту оказываются соответствующими затратам, инвестированным в проект. Показатель связан не только со скоростью выполнения работ, но и с их качеством. Он используется как основа системы вознаграждения всех сотрудников, вовлеченных в данный проект.

### ***Методы создания формальных межфункциональных групп***

Внедрение формальных межфункциональных команд, нацеленных на достижение определенных результатов, не является единовременным актом. Это постоянный или повторяющийся процесс, который предполагает осуществление следующих основных шагов ***руководством компании***:

- Обеспечение поддержки высшего руководства (включая распределение необходимых ресурсов и организационную поддержку);
- Выбор и определение правильного проекта (постановка целей, связанных с решением основных проблем бизнеса);
- Выбор подходящей команды (обеспечение разнообразия функциональных навыков и баланса в осуществлении технической деятельности, способности разрешения конфликтов и принятии решений);
- Поддержка составления устава команды (контракта между командой и высшим руководством по поводу результатов, которые должны быть достигнуты);
- Обеспечение эффективного начала деятельности команды (включая рабочие связи, установление правил деятельности, формулировку миссии команды, график проекта, обеспечение тренинга, проведение собраний с управляющими и налаживание эффективных коммуникаций);
- Обеспечение связи целей команды и целей организации;
- Информирование других подразделений и сотрудников организации о начале деятельности команды.

**Основные области принятия решений при создании формальных групп:**

- Определение цели
- Определение полномочий
- Состав участников
- Разрешение конфликтов
- Система вознаграждения
- Выбор руководителя группы

***1. Определение цели***

Рабочие группы, созданные формальным путем, должны иметь четко определенную цель своей деятельности. Эта цель должна быть не только зафиксирована в количественных и качественных показателях, но и иметь временной график выполнения. В этом деятельность формальных групп схожа с работой над проектами. Во многих случаях команда самостоятельно устанавливает краткосрочные цели своей деятельности, соответствующие целям организации и утверждаемые руководством компании.

***2. Определение полномочий***

Необходимо определить масштаб деятельности и полномочия команд. Деятельность команды должна вписываться в планы деятельности компании и не препятствовать функционированию иерархической структуры управления. В большинстве случаев члены группы ответственны за объемы производства или сбыта, поддержание или улучшение качества продукции и услуг, уровень затрат и соблюдение графиков работы (а также, менее часто, за проведение собеседований и найм новых членов команды, оценку работы своих коллег, ремонт оборудования, контроль над процессами и т.д.).

***3. Состав участников***

Выбор участников группы - центральный момент для ее эффективного функционирования. В группу включаются представители тех функциональных подразделений, в которых имеется необходимая информация для ее работы. Предпочтительно, чтобы члены группы обладали не только разнообразными техническими навыками и были способны выполнять работу друг друга, но и имели навыки межличностного общения и работы в команде. В связи с этим часто формирование команд проходит в форме активного тренинга и деловых игр.

***4. Разрешение конфликтов***

При формировании групп желательно заранее предусмотреть механизмы управления конфликтами, вероятность которых при данной системе управления значительно повышается. Нельзя ожидать, что все конфликты, которые могут возникнуть внутри команды, а также между членами команды и другими подразделениями, будут решены в

рабочем порядке силами команды. Это особенно справедливо в том случае, если конфликт возникает между руководителем команды и руководителем функционального подразделения. Во многих компаниях при формировании межфункциональных команд заранее определяется, кто из руководителей высшего уровня управления обладает полномочиями разрешения подобных конфликтов.

### **5. Система вознаграждения**

Члены группы должны иметь стимулы к постоянному улучшению своих навыков, повышению качества продуктов или услуг, к своевременному решению проблем и т.д. Поскольку межфункциональная группа имеет единую для всех ее членов цель деятельности, естественно, что индивидуальное вознаграждение каждого члена группы должно быть связано с общей системой оценки результатов работы команды.

### **6. Выбор руководителя группы**

Поскольку в группу входят специалисты разных функциональных направлений, к ее руководителю предъявляются высокие требования - он должен обладать достаточно широкими познаниями и способностями управлять сложным коллективом. Обычно полномочия лидеров групп весьма ограничены, поэтому очень важно, чтобы они обладали “способностью руководить без полномочий”. Уникальная идея, лежащая в основе межфункциональных групп, - это идея управления без полномочий.

В большинстве компаний основные полномочия сосредоточены в функциональной иерархии управления, которая остается и в т.н. горизонтальных организациях. Сохранение функциональных подразделений связано прежде всего с тем, что именно в них существуют возможности совершенствования функций. Именно руководители функциональных отделов, будучи специалистами высокого класса, способны обеспечить необходимый уровень качества в функциональных областях компании. Именно функциональные руководители оценивают квалификацию и приобретенные навыки новых работников, находятся в курсе всех технических нововведений и изменений технологии, определяют необходимость и направление обучающих и тренинговых программ для функциональных специалистов.

Полномочия руководителя межфункциональной группы определяются конкретной задачей, решаемой группой. Руководитель планирует деятельность команды, разрабатывает графики работ и систему стимулирования в рамках своих бюджетных полномочий, распределяет роли в команде, оценивает результаты работы членов команды. Руководитель группы ответственен за достижение ее целей, и его основная обязанность – обеспечить координацию и интеграцию работы всех членов команды.

Выбор руководителя группы, вероятно, является наиболее сложным решением при формировании межфункциональной команды, и большинство компаний испытывают трудности при поиске людей на эту роль. Причина состоит в недостатке людей, способных удовлетворить высокие требования, налагаемые на руководителя подобной команды.

Идеальные требования к кандидату на роль руководителя межфункциональной группы следующие:

- Он должен иметь опыт работы в нескольких организационных единицах, в разных функциональных областях;
- Он должен обладать навыками создания команд и руководства ими;
- Он должен иметь имидж лидера, быть способным влиять на действия людей без полномочий;
- Во многих случаях желательно, чтобы интегратор обладал углубленными специализированными знаниями в той функциональной области, которая является решающей для достижения целей команды.

Эти требования неизбежно предполагают выбор, чаще всего между людьми, обладающими способностями к межличностному общению и работе в команде, и техническими специалистами. В большинстве случаев, как свидетельствуют исследования, выбор производится в пользу способностей к межличностному общению, поскольку, как правило, руководитель группы имеет все возможности получить помощь в различных функциональных областях.

Опыт многих компаний по формированию межфункциональных групп свидетельствует о том, что наилучшие результаты дает практика “выращивания” руководителей с использованием таких методов, как ротация, и специальных видов тренинга. Другим способом разрешения данной проблемы является назначение на роль руководителя сразу двух или трех специалистов, обладающих разнообразными навыками.

Например, компания Digital Equipment Corporation использует трех менеджеров для руководства группой разработки нового продукта. Эта тройка - менеджер из НИОКР, менеджер из производственного отдела и менеджер из отделов продаж или маркетинга. В компании Kodak группой создания электронной фотографии руководят двое - менеджер из технологического отдела и менеджер из отделов маркетинга или финансов. Взятые вместе, они обладают знанием и опытом генерального менеджера.

Внедрение формальных межфункциональных групп осуществляется организациями последовательно, в течение нескольких стадий:

1. Оценка необходимости формирования и жизнеспособности группы.
2. Подготовка организации к работе в условиях горизонтальной координации. Пересмотр системы планирования, стимулирования и вознаграждения, контроля и оценки.
3. Выполнение плана по переходу к работе в условиях горизонтальной координации. Выбор членов команд, назначение руководителей, определение полномочий команд.
4. Интеграция команд в организацию. Отслеживание результатов интеграции деятельности команд в системы, процессы и процедуры в компании, а также в корпоративную культуру.

5. Поддержка развития команд. Предоставление возможностей постоянного улучшения навыков, оказание помощи и предоставление ресурсов, необходимых для улучшения деятельности групп.

Переход к горизонтальной организации на основе формальных команд никогда не протекает гладко. Существуют различные силы и обстоятельства, которые могут создать серьезные препятствия для эффективной работы команд. К основным причинам неудач межфункциональных команд можно отнести следующие:

- Отсутствие четкого обоснования для создания межфункциональных команд;
- Отсутствие лидерства в управлении командой;
- Недостаточная поддержка высшего руководства;
- Неадекватные системы планирования, стимулирования, оценки;
- Плохо разработанная система коммуникации внутри группы и между группой и другими подразделениями компании.
- Неспособность передачи достаточного объема полномочий командам.
- Неспособность создать иерархию команд или координировать работу команд другими способами.

### *Горизонтальная иерархия управления*

Создание горизонтальной иерархии формальных межфункциональных групп – наиболее трудная и дорогостоящая из всех форм горизонтальной организации. Высокие затраты на нее связаны с наймом менеджеров, задачей которых является интегрирование работы целых коллективов специалистов разных направлений. К этим затратам добавляются затраты на создание неформальных и формальных групп.

Это – трудная задача, поскольку в ее основе лежит управление конфликтами. Формируются две или более иерархии управления, наиболее часто – по направлениям бизнеса и по географии деятельности компании. Менеджеры этих направлений ориентируются на разные задачи, видят ситуацию под своим углом зрения. Разрешение конфликтов, неизбежных между ними, является в этом случае важной функцией высшего руководства.

Менеджеры, координирующие работу межфункциональных групп в горизонтальной иерархии, носят обобщенное название “интеграторы”. Официально они могут иметь должность менеджеров программы, менеджеров продукта, менеджеров направления бизнеса. Их объединяют две общие характеристики:

1. Они все являются “маленькими генеральными менеджерами”, управляя деятельностью разнообразных межфункциональных групп для достижения важных стратегических целей компании;
2. Они выполняют свои обязанности при весьма ограниченных полномочиях, основная масса которых сосредоточена в вертикальной иерархии управления.

**При формировании горизонтальной иерархии необходимо, прежде всего, решить следующие задачи:**

1. Разработка и поддержание в организации процесса отбора и развития людей, которые могут осуществлять интеграционные функции;
2. Определение конфигурации горизонтальной иерархии управления;
3. Создание системы поддержки решений интеграторов, имеющих ограниченные полномочия, а также системы разрешения конфликтных ситуаций.

### ***1. Отбор и развитие интеграторов***

Интегратор – это менеджер, который имеет широкий кругозор и представление о работе многих функциональных подразделений, способен управлять конфликтами, может справиться со сложностью руководства в многомерной организации, является командным игроком.

Часто интеграторов отбирают из специалистов по технологии производства, и первым шагом превращения их в специалистов широкого профиля является руководство ими проектов доведения новых разработок продуктов до производства. Таким образом, они приобретают представление о взаимосвязи НИОКР и производства. В дальнейшем может быть активно использована ротация – перемещение этих специалистов по различным географическим регионам, а также предоставление им возможности работы в различных функциональных подразделениях компании. В случае активного использования интеграционных ролей в компании для интеграторов создается четкая карьерная лестница, которая может включать в себя такие должности, как менеджер проекта по разработке отдельного продукта, менеджер проекта по разработке группы продуктов, менеджер программы, менеджер направления бизнеса и пр.

В ряде случаев руководство компании обращается к консультационным фирмам для облегчения процесса отбора возможных кандидатов на выполнение роли интеграторов в будущем.

В процессе подготовки и выращивания интеграторов все компании активно используют программы обучения и тренинга, включающие в себя программы по групповым методам решения проблем, развитию навыков межличностного общения, обучения управлению конфликтами.

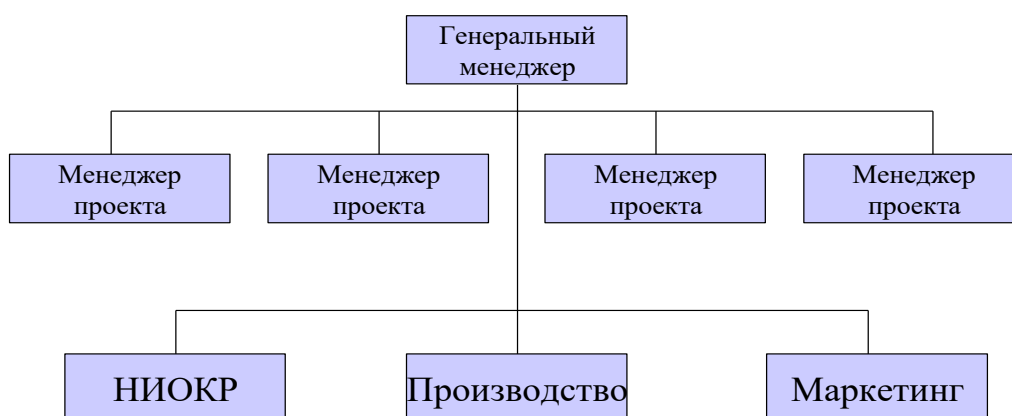
Майкл Хаммер, основоположник концепции реинжиниринга, отмечает, что компании, «отказавшиеся от вертикальной иерархии», часто обнаруживают, что «они не умеют действовать в новой «горизонтальной» ситуации... Радикальное изменение организации труда неизбежно ведет к переопределению должностных инструкций и к новым требованиям к мастерству и умениям работников, а для этого нужны люди нового типа».

## 2. Формы горизонтальной иерархии

### Традиционная структура

Наиболее распространенная структура горизонтальной иерархии основана на создании проектных команд, интегратор которых находится на одном уровне подчиненности высшему звену управления с функциональными менеджерами (рис.....). Рис. показывает продуктовых (или проектных или сервисных) менеджеров как интеграторов, отчитывающихся перед генеральным менеджером бизнес-единицы.

Рис. Проектная структура



### Интеграционные отделы

Если в компании существует большое количество продуктовых или проектных линий, управляемых интеграторами, то может быть введена дополнительная организационная единица для координации деятельности самих интеграторов. Эта единица способствует

уменьшению нагрузки на высший уровень управления и является подразделением штабной структуры.

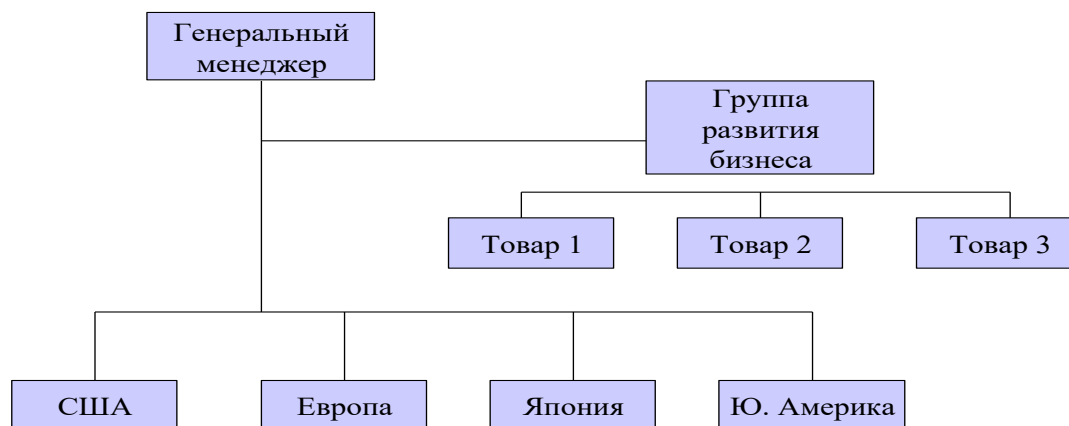


Рис. Интеграционные отделы

### Длительные циклы жизни продукта

Другая модель горизонтальной иерархии управления применяется в случае длительных циклов жизни продуктов. На начальной стадии разработки нового продукта наиболее важной сферой для достижения успеха проекта может служить сфера исследований и разработок. Руководителем проекта может быть назначен специалист по НИОКР, а интегратором деятельности межфункциональных групп, занимающихся разработкой новых видов продукции, на данном этапе может выступать Генеральный менеджер НИОКР.



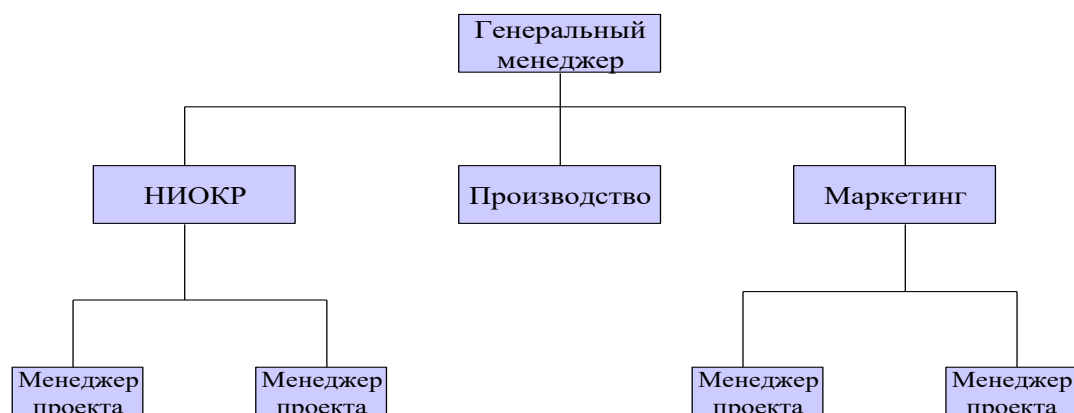


Рис. Структура организации, имеющей длительные циклы жизни продукта

По мере завершения процесса разработки продукта, освоения его производства и вывода продукта на рынок может оказаться целесообразным перевод проекта в подчинение руководителю, являющемуся специалистом по продажам и маркетингу, с соответствующей сменой интегратора. Применяя подобный механизм ротации руководителей и интеграторов, компания стремится сосредоточить усилия, необходимые для успеха проекта на каждом этапе его реализации.

Данная схема не предполагает, что все действия по разработке и выводу на рынок новой продукции должны осуществляться последовательно. Напротив, создание межфункциональной команды обеспечивает параллельное решение большинства проблем, а ротация лидеров способствует большей фокусировке на тех из них, которые являются критичными для данного этапа жизненного цикла продукта.

Важным и неперенным условием успешного функционирования подобной структуры является участие в работе команды всех ее членов, включая руководителей, подвергающихся ротации, на протяжении всего жизненного цикла продукта.

Данную модель используют многие компании, производящие потребительские товары. На этапе разработки продукции руководителем команд является представитель НИОКР, а когда проект вступает в фазу активной реализации продукции при незначительных изменениях дизайна, им руководит специалист по продажам.

## Совмещение функций

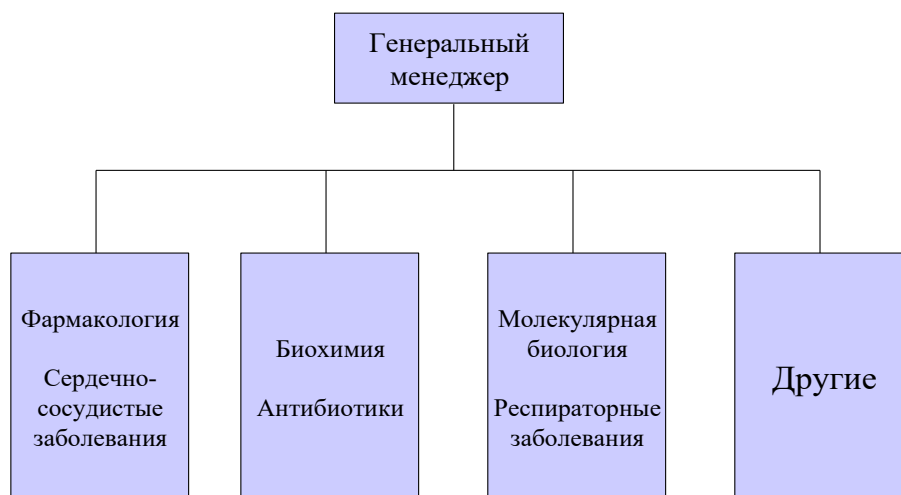


Рис. Совмещение функций

Еще одним вариантом горизонтальной иерархии является модель, предусматривающая совмещение выполнения функциональных обязанностей и обязанностей руководителя проекта в одном лице. Интегратором групп в этом случае может быть назначен не специалист широкого профиля, но руководитель функционального подразделения. В этом случае интегратор совмещает два различных направления деятельности, каждое из которых является для организации критичным. Вследствие того, что данная модель налагает исключительно высокие требования на интеграторов, она не является широко распространенной в мире бизнеса и применяется в тех случаях, когда количество проектов в организации не велико.

### 3. Системы поддержки интеграторов

Вследствие того, что основной отличительной чертой деятельности как интеграторов, как и руководителей проектов, является недостаток полномочий, при введении горизонтальной иерархии часто используются разнообразные методы, способствующие укреплению позиций интеграторов как лидеров:

- *Повышение статуса интегратора*

Формальные и неформальные способы повышения статуса интегратора могут способствовать восприятию его сотрудниками и руководителями проектов как руководителя исключительно высокого ранга. Такие признаки высокого статуса, как, например, престижный офис или его местоположение, укрепляет значимость его роли

координатора, как и неоднократные упоминания на собраниях и встречах о важности его роли для организации в целом.

- *Контроль над бюджетами*

Одним из методов поддержки интегратора является предоставление ему полномочий контроля над определенными бюджетными позициями.

Менеджеры по продуктам в компаниях, производящих потребительские товары, имеют контроль над бюджетами по рекламе, продвижению, продажам. Полномочия по бюджетам лимитированы, но дают возможность менеджерам маневрировать на рынке. Менеджеры по продуктам в международных компаниях обычно контролируют бюджеты НИОКР в случае, если их компании осуществляют большие капиталовложения в НИОКР. Таким образом, интеграторам могут быть предоставлены полномочия по контролю некоторых аспектов бюджетов, которые требуют координации.

- *Система оценки результатов работы*

Многие горизонтальные организации наделяют интеграторов полномочиями по оценке деятельности тех сотрудников, которые работают в их иерархиях управления. Эта система служит важным дополнением традиционной функциональной системе оценки результатов работы.

## **Выводы**

Одна из наиболее значимых тенденций развития организационного дизайна в настоящее время – создание различных механизмов горизонтальной координации внутренней деятельности (горизонтальных связей). Эта тенденция обусловлена, прежде всего, необходимостью ускорения реакции компаний на быстро меняющиеся условия окружающей среды, что невозможно осуществить при наличии лишь иерархических механизмов подчинения и отчетности.

Горизонтальная организация строится на основе создания межфункциональных команд различного типа. В зависимости от задач, вытекающих из стратегии компании, горизонтальная организация может варьироваться от использования неформальных межфункциональных команд, не имеющих официального статуса в компании, до создания полноценной горизонтальной иерархии управления.

Минимальное использование механизмов горизонтальной координации предполагает целенаправленное создание неформальных групп, нацеленных на выполнение определенных задач компании. При этом возможно применение целого ряда методов, начиная с перемещения менеджеров по горизонтали организации и заканчивая внедрением специальных систем стимулирования и оценки работы, предполагающих необходимость координации деятельности сотрудников, входящих в различные функциональные подразделения.

Создание формальных межфункциональных групп, а также их иерархии – это долговременный процесс, включающий в себя методы, которые традиционно используются в практике управления проектами, а также определение системы

подчиненности и отчетности, т.е. структурной составляющей системы управления межфункциональными группами.

### ***Контрольные вопросы***

1. Приведите определение «горизонтальной организации».
2. Каковы преимущества горизонтальной организации? В каких случаях применение принципов построения горизонтальной организации оказывается эффективным?
3. В каких отраслях экономики, по Вашему мнению, в наибольшей степени получает распространение горизонтальная организация? Почему?
4. Каковы основные задачи организации, решаемые при помощи межфункциональной координации?
5. Каким образом задача снижения затрат на осуществление процессов решается с использованием межфункциональной координации деятельности?
6. Каковы основные типы межфункциональных команд, применяемых в практике управления современными организациями?
7. Приведите пример организации, задачи которой могут быть решены при использовании лишь неформальных межфункциональных групп.
8. Что означает термин «горизонтальная иерархия управления»?
9. Каковы основные методы создания неформальных групп координации в компании?
10. В чем состоят преимущества и издержки ротации как метода развития горизонтальной координации?
11. Приведите примеры использования средств информационной технологии в целях налаживания горизонтальных связей в организации.
12. Каковы основные области принятия управленческих решений при создании в организации формальных межфункциональных групп?
13. Какими качествами и навыками управления должен, по Вашему мнению, обладать руководитель формальной межфункциональной группы?
14. В чем состоят трудности наделения полномочиями руководителя формальной межфункциональной группы?
15. Перечислите последовательность действий при внедрении формальных межфункциональных групп.
16. Какова роль и место интеграторов в горизонтальной иерархии управления?
17. Каковы основные формы горизонтальной иерархии?
18. Обрисуйте основные проблемы, которые, по Вашему мнению, будут возникать на пути внедрения горизонтальной иерархии управления.

### 3. Концепция управления качеством

#### История вопроса

Истоки современной концепции управления качеством восходят к концу 1970-х годов, когда многие американские промышленные компании начали обращать внимание на быстро повышающуюся конкурентоспособность японских производителей. Некоторые американские компании, такие как Hewlett-Packard and Xerox, уже имели деловые отношения с японскими фирмами, и впоследствии стали пионерами в развитии движения за качество в США.

Считается, что впервые контроль качества и усилия по обеспечению прочности были предприняты в Bell Laboratories в 1930-х Уолтером Шухартом и другими. К 1950-м Джозеф Джуран, Арнольд Файгенбаум и У. Эдвардс Деминг (которых называют американскими родоначальниками движения качества) разработали ключевые концепции качества: количественное определение затрат на качество, установление общего контроля качества, надежность инженерных работ и, возможно, наиболее противоречивую из всех, - стремление к нулевым дефектам.

#### *Гипотезы здравого смысла о качестве*

- Компании, которые не могут фокусироваться на качестве, теряют долю рынка, и их репутация падает;
- Хорошую репутацию легче потерять, чем восстановить;
- Для восстановления репутации необходимы стратегические, операционные и психологические усилия.

Повышение качества продукции внесло большой стратегический вклад в достижение конкурентоспособности компаний стран, которые после второй мировой войны считались весьма отсталыми в индустриальном плане. В течение двух десятилетий после 1945 года компании восточных стран имели репутацию производителей дешевых некачественных товаров, откровенных подделок. Затем британские мотоциклы и немецкие фотоаппараты постепенно стали исчезать с рынка. Послевоенные японские компании научились дизайну и производству этих товаров так хорошо, что их стандарты стали высшей планкой качества.

Большинство западных менеджеров хорошо знают историю о том, как управление качеством сначала развивалось в США, потом было экспортировано в Японию после Второй мировой войны, а затем импортировано обратно в США через два десятилетия. Естественно, что движение качества никогда реально не прекращалось в американской промышленности. Но в Японии качество стало ключевым структурным подходом к управлению. Когда У. Деминг и другие пропагандисты качества посетили Японию и прочитали курс лекций японским бизнесменам и государственным служащим в середине

1950-х годов, они нашли высоко восприимчивую аудиторию. Идеи, заложенные в их лекциях, получили широкий отклик в среде японских бизнесменов и стали широко применяться в практике управления японскими компаниями.

Конечно, японские менеджеры разработали свой собственный инновационный подход к качеству, но начали они с понимания концепции американского управления качеством, методов и инструментов повышения качества, которые явно в то время недооценивались в США.

### ***Кружки качества***

Традиционно все производственные компании включают в себя функцию, называемую “контроль качества” или “статистический контроль процесса”. Эту функцию выполняют инспекторы по качеству, которые проверяют наличие брака в выпускаемой продукции. В организации могут быть установлены статистические нормы брака, которые считаются допустимыми для данного вида продукции.

Статистическая норма брака может быть установлена, например, в несколько шоколадок в партии на кондитерской фабрике. Инспектор может находиться в конце сборочной линии для проверки продукции на наличие дефектов.

В банке или в другой сервисной организации инспектор по качеству может выдать себя за клиента для проверки того, насколько вежливо и профессионально персонал обращается с клиентами.

Традиционный контроль качества не предотвращает выпуск плохих продуктов. Одним из путей решения проблемы может быть стимулирование работников, участвующих в производственном процессе, к выпуску продукции без брака, а также вовлечение их в процесс постоянного улучшения методов работы.

Внимание многих западных компаний в 1970-х годах было сосредоточено на поиске такого подхода к повышению качества, который бы мог принести незамедлительные результаты и позволил бы скопировать успех японских фирм без кардинального изменения традиционной системы управления.

Наиболее привлекательным в этой связи представлялось использование добровольных рабочих групп в японских компаниях, которые регулярно проводили собрания для обсуждения того, как улучшить качество продуктов и рабочих процессов, т.е. использование концепции, названной “кружки качества”.

Кружками качества называют типичные для японских предприятий рабочие кружки. С начала 50-х годов почти на всех японских предприятиях стало обычным делом несколько раз в месяц после рабочего дня всем коллективом обсуждать вопросы улучшения качества продукции. Если найдены причины возникновения проблем, то разрабатываются предложения по их решению. Таким образом, рабочие на производстве могут проявить творческий и инновационный стиль мышления.

Перед кружками качества ставились следующие задачи:

- Активизировать человеческий ресурс;
- Улучшить качество трудовой жизни;
- Снизить производственные издержки;
- Уменьшить непроизводительные затраты времени;
- Повысить действенность, экономичность и производительность всей организации.

С течением времени кружки качества в Японии несколько отошли от своей первоначальной цели. Сотрудники не ограничиваются больше только проблемами улучшения качества, а разрабатывают серьезные предложения по рационализации производства и системы управления производством.

Тщательное изучение американскими компаниями японского опыта управления качеством положило начало эксперименту по созданию кружков качества в американских корпорациях, члены которых получали базовый тренинг по статистическим методам контроля качества, а затем, под руководством опытного преподавателя, проводили регулярные встречи для анализа проблем качества и выработки рекомендаций по их решению.

Хотя эти ранние попытки были названы деловой прессой революционными усилиями в области участия работников в управлении, в большинстве случаев они не имели того успеха, на который рассчитывали руководители компаний. Несмотря на то, что кружки качества во многих случаях способствовали повышению качества продукции и услуг, масштаб этих улучшений был несопоставим с результатами японского опыта улучшения качества.

В японских компаниях 75% и более работников были активными участниками кружков качества. Многие работники участвовали в работе сразу нескольких кружков качества. Руководители высшего уровня обеспечивали информационную поддержку работы кружков, предоставляя им все данные о затратах и других показателях деятельности компаний. Все сотрудники и все менеджеры проходили интенсивный тренинг по концепциям оценки качества. Взаимоотношения между менеджерами и работниками характеризовались высокой степенью взаимного доверия. Кроме того, японские профсоюзы активно поддерживали практику обсуждения работниками возможностей изменения рабочих процессов.

В большинстве американских компаний не было схожих условий для обеспечения участия работников в процессе повышения качества. Даже самые целенаправленные усилия по созданию кружков качества столкнулись с большим количеством препятствий, корни которых следовало искать в традиционной культуре американских компаний. После нескольких лет экспериментов с кружками качества, в большинстве организаций стало формироваться новое представление о методах повышения качества, о подходе, который охватывал бы всю организацию, меняя ее культуру, и который получил название Всеобщее управление качеством (TQM – Total Quality Management).

### ***Концепция Всеобщего управления качеством (TQM)***

Расцвет практического воплощения Всеобщего управления качеством в практику управления западными компаниями наблюдался в середине и конце 1980-х годов и связан, прежде всего, с активным поиском американских корпораций пути противостояния конкуренции со стороны японских производителей. Миллиарды долларов были инвестированы в тренинг, консультирование и усилия по обучению управляющих с целью сократить разрыв между США и Японией и изменить правила управления американскими компаниями.

В 1987 году Конгресс США организовал конкурс на получение национальной награды за качество, названный в честь Секретаря торговли Малкольма Болдриджа. Критерии Baldrige Award стали центральным элементом в создании схемы для оценки эффективности управления организациями. В 1977 году в критериях награды были сделаны большие изменения, фокусирующие оценку успешности деятельности на результатах работы, удовлетворении требований рынков и стратегическом планировании.

С самого начала движения за качество было сосредоточено на усилиях по снижению затрат, вызванных дефектами продуктов и услуг. Контроль над затратами предполагал постоянную работу команд, которые часто назывались командами улучшения качества, по усовершенствованию рабочих процессов для устранения дефектов и повышения качества.

С переходом к более целостному представлению о проблемах качества, выраженному в концепции Всеобщего управления качеством, стало очевидным, что их решение возможно лишь путем изменения системы общего управления организацией. Система управления должна включать в себя фокусировку планирования и контроля на повышении качества для наиболее полного удовлетворения требований потребителя в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Таким образом, базисными элементами подхода TQM является фокусировка на потребителе, планирование качества, совершенствование рабочих процессов, установление целей по качеству и участие всех сотрудников организации в процессе повышения качества.

Политика улучшения качества не может являться краткосрочной политикой организации, поскольку всегда связана с поддержанием необходимого уровня конкурентоспособности. Практика показывает, что для создания зрелой системы постоянного управления качеством, требуется много лет. Постепенно TQM превратилось в более фундаментальный подход, который получил обобщающее название “Управление качеством”.

### ***Концепция управления качеством***

С начала 1990-х годов ухудшение экономической ситуации в США, сопровождаемое жесткой конкуренцией со стороны зарубежных производителей, привело к тому, что многие компании стали прилагать усилия к достижению всемерной экономии внутренних ресурсов и оптимизации бизнеса. Это движение получило название “downsizing”, что означало радикальное сокращение числа работающих в организации. Закрывание предприятий и широкое распространение увольнений казались несовместимыми с концепцией Всеобщего управления качеством, которая предполагала стабильность рабочих мест для постоянного участия работников в процессе улучшения качества.



В это время начинается массовое увлечение менеджеров западных компаний концепцией реинжиниринга бизнес-процессов. По сравнению с движением качества реинжиниринг предполагал осуществление более радикальных изменений с почти немедленными результатами сокращения затрат и повышения эффективности операций. В основе реинжиниринга лежит предпосылка необходимости полного пересмотра рабочих процессов и их кардинальной перестройки. Концепция реинжиниринга более подробно рассматривается в параграфе 4 данной главы.

Результаты практического осуществления политики реинжиниринга в США и в других странах оказались весьма противоречивы. Первые исследования результатов в США демонстрировали от 50% до 70% неудач. Основной из причин называлась неспособность менеджеров управлять радикальными изменениями в компании. Тем не менее, все большее количество компаний в США и Западной Европе обращались к концепции реинжиниринга в поисках путей радикального повышения эффективности своей деятельности.

Однако движение по реинжинирингу ни в коей мере не противоречит концепции управления качеством. Улучшение качества и вовлечение работников в этот процесс являются одним компонентом работы успешной компании, а радикальная перестройка процессов – другим компонентом. Эти компоненты дополняют друг друга, будучи нацеленными на повышение конкурентоспособности организации. В то же время главные трудности как реинжиниринга, так и движения за качество, лежат в области управления изменениями, способностями менеджеров создавать условия для изменения организации, способностью самой организации меняться под воздействием требований внешней среды.

Эволюция концепций управления качеством привела к осознанию того факта, что усилия по повышению качества не могут быть эффективными, если они представляют собой некую особую политику и осуществляются вне ежедневного управления организацией. Борьба за качество становится нормой управления бизнесом.

Управление качеством – это систематические усилия организации по интеграции ключевых областей управления в общую схему работы, используемую менеджерами и работниками как в принятии кратковременных решений, так и долгосрочном планировании, и обеспечивающую повышение общей конкурентоспособности организации.

Управление качеством – это способ управления, нацеленный на повышение конкурентоспособности, эффективности и гибкости всей организации. Результаты его зависят от работы каждого человека на каждом уровне организации, поэтому управление качеством предполагает вовлечение всех сотрудников в процесс улучшения качества работы компании.

Управление качеством – это динамический процесс, требующий постоянного пересмотра основ планирования, коммуникаций, операционных действий и организационного дизайна, систематического мониторинга действий, их переоценки и поиска новых методов работы.

В ходе работы над повышением качества было выработано представление о том, что в самом общем смысле слова термин “качество” подразумевает некое ощущение класса, превосходства, стандарта, или отражение нужд и ожиданий потребителя.

Таким образом, качество рассматривается не только как характеристика выпускаемой продукции, но как качество работы организации в целом. При разработке политики качества в организации должно быть достигнуто четкое осознание следующих моментов:

1. Необходимо определить, в чем заключаются действительные ожидания потребителей. Работа по повышению качества невозможна без интенсивной маркетинговой деятельности и исследований рынка.
2. Все сотрудники, включенные в процесс повышения качества (а это в большинстве случаев означает вовлечение всех сотрудников компании без исключения), должны иметь возможность творческого осмысления своей работы и внесения предложений по ее улучшению. Это означает создание разнообразных механизмов, стимулирующих сотрудников вносить изменения в свои действия. Таким образом, кружки качества могут выступать лишь одним из элементов процесса постоянного улучшения качества.

Управление качеством, следовательно, означает гораздо большее, чем контроль качества. Управление качеством требует структурированного подхода для предотвращения проблем качества через планируемые и систематические действия: спецификацию, обзор, мониторинг и документацию. Управление качеством в настоящее время означает фактически систему управления компанией.

#### **Добрый знак**

Политика «Мултон» в области качества строится на тезисе «Изготовление продукции высокого качества, которой доверяет потребитель, – залог успешной и стабильной работы компании». Рынок привел нашу компанию к пониманию того, что управление качеством должно носить системный характер и затрагивать все без исключения направления деятельности компании. Своими достижениями мы обязаны серьезному отношению к качеству не только собственно продукции, но и всех составляющих бизнеса. Система качества – это такой принцип организации работы компании, при котором высокое качество продукции гарантируется на каждом рабочем месте. Наличие такой системы говорит не только о качестве продукта, но и о стабильности производства и финансового состояния производителя.

В 1998 году руководством ЗАО «Мултон» принято решение внедрить систему качества и сертифицировать ее на соответствие ISO 9001 версии 1996 года. Сертификат был получен в декабре 1999 года и удостоверяет, что система качества предприятия применительно к разработке, изготовлению, испытаниям и поставке соков, нектаров, напитков соответствует требованиям ГОСТ-Р и ISO 9001-96.

Сертификация системы качества позволила нам улучшить имидж компании, заявить о себе как о надежном партнере, повысить конкурентоспособность продукции и, как следствие, расширить рынок сбыта. За счет систематизации и документирования процедур и процессов деятельности выросла эффективность внутреннего управления. Одним из главных результатов явилось то, что коллектив научился работать в команде. За счет правильной организации производства КПД использования машинного времени составил свыше 90%. В конце 1999 года ЗАО «Мултон» вышло на качественно новый уровень, превратившись в национальную компанию с четко продуманной маркетинговой политикой. Объем продаж ежегодно увеличивается вдвое. Осуществлен социально значимый для города проект – перепрофилирование производства на выпуск высококачественных соков и нектаров для детского питания.

Подтверждением успехов в области качества служат шесть дипломов и медалей различного достоинства по итогам международной специализированной выставки «Нектар-2001», которыми отмечены соки и нектары «Niso» и «Добрый». Продукция торговой марки «Niso» в 2001 году стала лауреатом программы «100 лучших товаров России». На всероссийском конкурсе 2001 года «Детям – только лучшее!» соки и нектары «Niso» и «Добрый» награждены золотым знаком качества «Детям – лучшее!».

Компания «Мултон» приступила к совершенствованию системы качества в соответствии с Международными стандартами ISO 9001 версии 2000 года, идеология которых близка к международному комплексному подходу к организации работ по качеству, известному как Total Quality Management (управление комплексным качеством). Все сотрудники вовлечены в работу по достижению качества продукции фирмы, основными элементами стратегии которой являются ориентация на потребителя, партнерские отношения с поставщиками, системное управление процессами, взаимодействие с обществом.

*Источник:* «Северо-Запад», №6 (67), 11 февраля 2002 г.

### **ISO/EN/BS 9000**

Это – интернационально согласованный набор стандартов для дизайна, внедрения и работы системы управления качеством. Стандарты ISO сходны с Европейскими (EN) стандартами и системой стандартов Великобритании (BS).

Аббревиатура ISO появилась в октябре 1947 года вместе с одноименной международной неправительственной организацией International Organization for Standardization (ISO), объединяющей примерно 110 национальных органов по стандартизации.

Однако сами стандарты серии ISO впервые были выпущены в 1987 году техническим комитетом № 176 ISO, созданным по предложению Британского института стандартов. С тех пор они неоднократно пересматривались, постепенно трансформируясь из документов «для внутреннего употребления» в повсеместно признаваемые стандарты и правила. Примечательно, что все стандарты серии ISO являются добровольными, но могут утверждаться в качестве обязательных на национальном уровне или в пределах отдельных организаций. На данный момент документы серии ISO 9000 приняты в качестве национальных стандартов более чем в 90 странах мира. В том числе в США, в Канаде, Японии, государствах Евросоюза, многих развивающихся странах. В России на базе ISO 9000 был создан стандарт ГОСТ-Р.

Стандарты ISO 9000 для прохождения аккредитации компаний состоят из двух основных частей (9001 и 9002). Они определяют степень приверженности политике повышения качества в организации, необходимые спецификации продукции и операций, а также предполагают постоянство действий по мониторингу качества и деятельности в целом. Существует также системы стандартов 9003 и 9004. Отдельные виды или части бизнеса компании могут быть оценены по ISO/EN/BS9000.

Однако уже с декабря 2003 года будет действовать новая и единственная версия стандартов ISO. Активный пересмотр стандартов данной серии связан, в частности, с расширением сферы их применения. В результате семейство стандартов ISO 9000

реорганизовывалось путем сведения двух десятков исходных документов к четырем основным. При этом действующий стандарт ISO 8402 (термины) будет объединен со стандартом ISO 9000 в документ под названием «Системы управления качеством. Понятия и словарь», современные стандарты ISO 9001-9003 войдут в единый стандарт ISO 9001 – «Системы менеджмента качества. Требования». Их будут дополнять стандарты ISO 9004 – «Системы управления качеством. Руководящие указания» и ISO 10011 «Руководящие указания по проверке систем качества».

### **Управление качеством и ISO/EN/BS/9000**

Стандарты ISO фокусируются на:

- Правилах и процедурах, т.е. на формальных признаках управления качеством;
- Спецификации продукции, ингредиентов, методах тестирования качества;
- Системе регистрации данных и методах анализа проблем;
- Спецификации операционных действий.

Будучи системой стандартов, в большой степени ориентированной на соблюдение технических характеристик производственного процесса, ISO не затрагивает вопросов управления человеческими ресурсами и изменения неформальной организации и культуры.

Система аккредитации по ISO 9000 критикуют за необходимость вести дорогостоящую документацию и большую бумажную работу. При этом наличие аккредитации по стандартам ISO не обязательно означает, что продукты и услуги компании находятся в постоянном процессе улучшения. Продукты или услуги могут соответствовать не самым высоким, но низким или средним стандартам, как они определены в ISO. Таким образом, наличие аккредитации не означает автоматически наличие высокого уровня конкурентоспособности компании.

#### **В поисках Клондайка**

За последние годы количество российских предприятий, получивших сертификаты качества семейства ISO 9000 или его национальной версии ГОСТ-Р, резко возросло. По данным комитета экономического развития, промышленной политики и торговли администрации Петербурга, в общей сложности такие сертификаты получили около 100 предприятий города.

Более того, большинство предприятий, однажды прошедших сертификацию, единственным сертификатом не ограничились. В результате некоторые организации могут продемонстрировать до 10 сертификатов, полученных в различных сертификационных компаниях. Это увлечение отечественных производителей объясняется сразу несколькими мотивами.

#### **Входной билет**

Первым и самым веским мотивом сертификации в таких международно признанных сертификационных обществах, как Bureau Veritas Quality International (Франция), Der

Norske Veritas (Норвегия), Lloyds Register Quality Assurance Ltd. (Великобритания), SGS (Швейцария), KEMA (Голландия), TUF CERT (Германия) или Российский морской регистр, является выход на международный рынок. Дело в том, что отсутствие сертификата одного из этих обществ автоматически исключает предприятие из списков участников в большинстве зарубежных тендеров.

Кроме того, получив сертификат, топ-менеджеры предприятия приобретают заветный входной билет на международный рынок, а также представление об эффективности собственной системы управления предприятием. Так что результатом сертификации может стать не только увеличение портфеля заказов, но и структурная перестройка всей системы управления организацией.

Примечательно, что оценкой результативности внедренных систем управления качеством на предприятиях делятся неохотно, объясняя это тем, что в большинстве случаев сертификат лишь фиксирует достижения в этом направлении, а не подтягивает качество.

Принципиально изменить ситуацию, по мнению экспертов, может новая версия стандартов ISO, которая кардинальным образом меняет подход к проблеме управления качеством. В данном случае речь идет о распределении ответственности во всей производственной цепочке – от топ-менеджера до рядового исполнителя. Кроме того, идеология нового семейства ISO заставляет предприятие и стабильно поддерживать заданный уровень качества, и постоянно совершенствовать и корректировать свои бизнес-задачи. И судя по тому, что пока отечественные предприятия предпочитают сертифицироваться по прежним версиям, уверенность нынешних руководителей в своих силах не так велика, как их желание выглядеть в глазах общественности новаторами.

### **ГОСТ не всем подходит**

Стремление большей части предприятий пройти сертификацию в международных сертификационных обществах, таких как Bureau Veritas Quality International (Франция), Der Norske Veritas (Норвегия), Lloyds Register Quality Assurance Ltd. (Великобритания), SGS (Швейцария), KEMA (Голландия), TUF CERT (Германия), связано с тем, что сертификаты этих компаний имеют признание исключительно в странах их аккредитации. Некий компромисс в этом случае – схема двойной сертификации, когда сертификат одной национальной компании признается аналогичной компанией в другой стране. А до тех пор, пока Госстандарт не выдал ни одной аккредитации, а российские сертифицирующие органы только набирают вес в международных кругах, предприятия вынуждены сертифицироваться в порядке очереди и в «ТЕСТ – Санкт-Петербург», и в Морском регистре, и в DNV, и в TUF CERT, и в SGS, и в BVQI. При этом выбор сертифицирующего органа напрямую зависит от сферы деятельности организации.

Так, выбор Lloyds Register Quality Assurance Ltd. «Балтикой» был обусловлен тем, что это единственная компания, которая дополнительно к требованиям стандарта ISO разработала совместно с 12 компаниями по контролю за качеством в пищевой отрасли Великобритании дополнительные условия сертификации предприятий пищевой отрасли. К тому же именно аудиторы Lloyds сертифицировали практически все мировые пивоваренные компании. Точно так же TUF CERT является признанным авторитетом в машиностроении (сертифицировал предприятия концерна «Силовые машины»), а DNV – в логистике и транспорте.

Специалисты считают, что по мере роста отечественной экономики и более широкой интеграции российских предприятий в международное разделение труда будет расти и

интерес к сертификации у петербургских компаний. При этом подъем ожидается не только непосредственно на рынке сертификации, но и области специализированного консалтинга. Дело в том, что переход на новую версию стандартов ISO потребует привлечения сторонних специалистов, и это понимают разработчики стандарта. По крайней мере, в комитете № 176 ISO готовится проект документа об аккредитации консультантов по качеству при сертифицирующих фирмах.

*Источник: «Северо-Запад», №6 (67) 11 февраля 2002 г.*

### **Основные компоненты системы управления качеством**

В настоящее время представляется достаточно сложным четко выделить специфические черты управления качеством, поскольку политика повышения качества выпускаемой продукции тесно связана с внедрением в жизнь компаний таких концепций, как реинжиниринг, привлечение внешних ресурсов, создание самообучающейся организации. Тем не менее, существует ряд областей управления, без фокусировки которых на повышение качества работы невозможно говорить о наличии системы управления качеством в компании.

**Управление качеством предполагает интеграцию в единую схему работы следующих основных компонентов:**

- Система оценки качества
- Обратная связь с потребителями
- Управление, основанное на участии работников в принятии решений
- Кооперация с поставщиками и покупателями

### **Система оценки качества**

В дополнение к традиционным статистическим методам контроля качества продукции “на выходе” производственного процесса, в практике управления качеством используются другие методы оценки достигнутого уровня качества. К таким методам прежде всего относятся “baselining” и “benchmarking”, которые подразумевают создание системы оценки затрат на производство, на исправление брака, оценки продолжительности производственных циклов или циклов оказания услуг, уровня производительности и “ощущаемого” качества как показателей деятельности. Полученные данные затем сравниваются с аналогичными данными за другие временные периоды работы компании (baselining) или с данными по другим организациям (benchmarking).

Эти методы предоставляют критерии для оценки прогресса в деятельности компании, который приводит к повышению конкурентоспособности бизнеса.

### ***Обратная связь с потребителями***

Важнейшей сферой управления качеством является фокусировка на потребителе. Потеря связи с потребителем – это опасность, которой подвергаются многие, особенно крупные, организации, использующие методы централизованного контроля. По мере роста компании все меньшая часть работников имеет прямой контакт с внешними потребителями и конкурентным окружением. Вместо того, чтобы сфокусироваться на удовлетворении требований потребителей, большая часть сотрудников направляют свое внимание на внутренние взаимоотношения, на удовлетворение требований внутренних потребителей или своих начальников.

Эта тенденция может привести к острой проблеме потери контакта организацией со своими потребителями. Рынок может перестать быть источником обратной связи, что часто приводит к действиям, не приносящим ожидаемых результатов. По мере развития этой тенденции компания может отреагировать усилением механизмов контроля над деятельностью сотрудников и подразделений, что фактически приводит к увеличению управленческих затрат и к еще меньшей фокусировке на требованиях потребителей.

Нацеленность организации на повышение качества предоставляемых продуктов и услуг, таким образом, требует децентрализации принятия важных решений по удовлетворению требований потребителей, тщательной разработки механизма получения обратной связи и внедрения соответствующей системы стимулирования сотрудников организации.

Традиционные методы, включавшие в себя реакцию на жалобы потребителей и рассмотрение претензий, предоставляют крайне скудные сведения для целей улучшения качества производимой продукции. Основными методами обратной связи с потребителями для компаний в настоящее время являются обзоры поведения потребителей, телефонные интервью, фокусные группы с текущими и потенциальными потребителями на рынке.

Когда менеджеры таможенной службы США начали пересматривать организацию процессов по проверке пассажиров международных авиалиний на таможне, они разработали программы наблюдения в выбранных аэропортах для определения того, каковы ожидания пассажиров в отношении таможенных проверок. Они также организовали обсуждение этих процедур с теми пассажирами, которые были задержаны и подвергнуты более интенсивным процедурам досмотра. Программа наблюдения была нацелена на то, чтобы понять, как себя чувствовали пассажиры, и что они испытывали при прохождении таможенного досмотра.

В то время как таможня боролась за упрощение и ускорение процесса проверки, наблюдения показали, что многие пассажиры считали, что процесс не производил впечатления достаточно строгой проверки, и ожидали, когда же кого-нибудь все-таки остановят и задержат для дополнительного осмотра.

### ***Управление, основанное на участии работников в принятии решений***

Не существует консенсуса по подходящему термину для описания коллективного вовлечения менеджеров и их подчиненных в пересмотр рабочих процессов и формирование рабочих команд. Часто это явление носит название “передача полномочий” (empowerment), в других случаях используются такие слова, как “вовлечение” или “сотрудничество”.

Вне зависимости от названия участие в управлении оказывает важное влияние на процесс улучшения качества, поскольку оно приводит к изменению культуры организации для улучшения работы команд, большей кооперации, уменьшения степени контроля, и большем использовании межфункциональных ролей.

### ***Кооперация с поставщиками и покупателями***

Идея сотрудничества с поставщиками требует от организаций работать с небольшим количеством поставщиков и продавцов; прекратить практику заключения контрактов на основе лишь соображения выгодных цен; выработать общие стандарты, спецификации и долгосрочные условия соглашений с партнерами.

Одним из примеров успешной кооперации с поставщиками служит деятельность Федерального агентства поставок, которое обеспечивает различные государственные службы США офисными принадлежностями, бумагой и канцелярскими товарами. Столкнувшись с ситуацией, когда заказы на поставку этих товаров могли перейти к частным компаниям, предложившим более низкие цены поставок, Федеральное агентство приложило максимум усилий для того, чтобы остаться основным поставщиком федерального правительства США. Руководство агентства разработало программу, нацеленную на повышение качества поставляемых товаров и уменьшение их цен.

Прежде всего, были изменены обязанности сотрудников, занимавшихся закупками. После обучения на курсах качества, они были направлены к поставщикам для проверки того, насколько производственные процессы в компаниях поставщиков удовлетворяют самым высоким стандартам качества. Затем были определены наилучшие условия поставок для минимизации складских затрат агентства и затрат на транспортировку продукции.

### ***Факторы, способствующие успеху системы управления качеством***

Практика компаний, применяющих систему управления качеством в своей работе, свидетельствует о том, что существует ряд факторов, необходимых для успешной деятельности по повышению качества. Эти факторы в большой степени относятся к тому, насколько широко распространено в организации представление о необходимости постоянных усилий всех сотрудников по улучшению качества. В первую очередь к таким факторам относятся:

- Вовлечение высшего руководства в процесс повышения качества. Руководители организации играют исключительно важную роль в создании климата, стимулирующего усилия по улучшению деятельности, во внедрении целей и методов улучшения качества в процесс стратегического планирования, в управлении изменениями, необходимыми для достижения намеченных целей.



- Фокусировка на потребителе и рынке в той или иной степени требует внедрения командных методов работы, перехода от вертикальной иерархии управления к горизонтальной организации. В традиционной функциональной организации всегда есть риск того, что усилия по улучшению качества будут ограничиваться усовершенствованием функций (to do things right), тогда как наиболее полное удовлетворение ожиданий потребителей (to do right things) требует большей межфункциональной координации. Тем самым успех управления качеством во многом зависит от того, насколько организация сумеет изменить свою структуру, процедуры и систему стимулирования.
- Крайне важным фактором является политика работы с персоналом, которой придерживается компания. Сотрудники организации становятся центральными фигурами в системе управления качеством, поскольку именно они, непосредственно участвуя в рабочих процессах, имеют возможность предложить нововведения и осуществить их внедрение. Таким образом, в компании должна быть создана комплексная взаимоувязанная система оценки работы сотрудников, систем вознаграждения и стимулирования, обучения и тренинга, политики разрешения трудовых конфликтов и пр. Политика в области персонала должна быть сконцентрирована в большей степени на развитии командных методов работы и системы кооперации, нежели на индивидуальной специализации.
- Практика многих организаций, прошедших к настоящему времени длительный путь развития системы управления качеством, свидетельствует о том, что для получения значимых результатов необходимы большие инвестиции в обучение и тренинг работников. Некоторые компании, такие как Ксерокс, провели всеобщий тренинг сотрудников по основам и способам оценки качества, что потребовало как существенных финансовых ресурсов, так и временных затрат, поскольку процесс обучения всей компании длился четыре года. В последнее время существует тенденция обучения межфункциональных групп в противоположность обучению всех сотрудников. при этом используются такие методы тренинга, как “just in time” или “just in need”.

Концепция управления качеством предполагает, что требования качества должны быть органично встроены в управленческий процесс и охватывать все стороны деятельности организации.

#### **Система качества на пивоваренном заводе «Вена»**

Основным приоритетом в развитии бизнеса пивоваренного завода «Вена» является производство и успешная реализация пива, изготовленного в соответствии с высочайшими стандартами качества, свойственными продукции класса «премиум». «Вена» понимает, как важно обеспечить неизменно высокую степень удовлетворенности потребителей высококачественным российским пивом. Именно поэтому ОАО «Вена» с июля 2000 года является обладателем сертифицированной системы менеджмента качества, которая соответствует международному стандарту ISO 9002.

Сам проект внедрения системы качества реализовывался на заводе в течение трех лет и завершился успешным прохождением «Веной» внешнего аудита и вручением 5 июля 2000 года сертификата ISO 9002.

В качестве сертифицирующей организации была выбрана компания «ТЕСТ\_С\_Петербург». Сертификат ТЕСТа широко признаваем на российском рынке, а также в ряде зарубежных стран (например, в Италии и Швейцарии). Хотя необходимо отметить, что основной круг потребителей продукции «Вены» сосредоточен в России и странах ближнего зарубежья. ТЕСТ – компания с более чем столетней историей, которая к тому же имеет опыт сертификации пищевых, пивоваренных производств.

Причины, обусловившие интерес ОАО «Вена» к стандарту ISO 9002:

- Стремление повысить оперативность при работе с потребителями, усовершенствовать кадровый менеджмент;
- Желание иметь гибкую систему управления, позволяющую быстро реагировать на изменение запросов внешних и внутренних потребителей;
- Возможность завоевать большее доверие со стороны клиентов ОАО «Вена» (внешних потребителей продукции), так как система качества сертифицируется на соответствие международному стандарту ISO 9002 третьей независимой стороной;
- Наличие сертификатов ISO 9001 и ISO 9002 у материнских компаний Sinebrychoff и Carlsberg соответственно;
- Стремление ведущих пивоваренных компаний к сертификации систем качества на соответствие международному стандарту ISO серии 9000.

«О вопросе доверия со стороны потребителей хотелось бы добавить отдельно, - говорит генеральный директор ОАО «Вена» Бэрри Маршалл. – Компания сколько угодно может давать своей продукции и уровню сервиса лестные оценки путем агрессивной рекламы или PR-кампании, но гораздо лучше, когда ваше собственное мнение подтверждается мнением независимых экспертов и сертификатом на соответствие международному стандарту.

Кредо ОАО «Вена»: «Клиенты – наши короли». Основной принцип системы качества также – максимальное удовлетворение интересов и ожиданий клиента. Просто эта система помогает не забывать, что для достижения поставленной цели необходимо учитывать огромное количество факторов и выполнять целый ряд разносторонних требований стандарта ISO серии 9000. Например, вы можете иметь сильную команду специалистов по маркетингу, но если система прохождения заказа, система профилактики производственного оборудования или система работы с претензиями клиентов не продумана или постоянно идет с временными сбоями, это отрицательно скажется на вашем продукте и, как следствие, на отношении вашей компании с клиентом. И можете быть уверены – плохо или хорошо вы обошлись с ним в настоящий момент, клиент обязательно ответит вам тем же в будущем».

В рамках развития системы качества на «Вене» также был успешно реализован проект установки компьютерной системы контроля качества производственного процесса и процессов разлива продукции – Quality Control/Statistical process control system. Постоянно совершенствуются методики контроля качества продукции в соответствии с современными тенденциями, система работы с претензиями клиентов. Совершенствуются и методы развития и мотивации персонала компании.

Подтверждением эффективности системы качества пивоваренного завода «Вена» может служить тот факт, что на протяжении последних трех лет наблюдается постоянная положительная динамика такого показателя, как Customer Satisfaction Index (по данным исследований, которые проводились Стокгольмской школой экономики). Считается, что если CSI, характеризующий степень удовлетворенности потребителя, растет, это

обуславливает успешную финансовую и коммерческую деятельность компании на ближайшие три года.

*Источник:* «Северо-Запад», №6 (67), 11 февраля 2002 г.

### **Выводы**

Одним из наиболее распространенных направлений изменения системы управления в западных компаниях в последние десятилетия, которое приводит к существенным изменениям в организационном дизайне, является внедрение системы управления качеством.

Управление качеством может осуществляться в организациях как с помощью минимальных методов контроля над выпускаемой продукцией, так и путем разработки комплексной системы управления, называемой Всеобщим управлением качества (TQM), базисными элементами которой являются совершенствование рабочих процессов, фокусировка на потребителе и участие всех без исключения сотрудников организации в процессе повышения качества.

Применение данной концепции на практике отнюдь не означает исключение других методов повышения эффективности работы организации, таких как реинжиниринг или привлечение внешних ресурсов (аутсорсинг). В то же время, если одной из первоочередных задач компании является задача управления процессом повышения качества работы всей организации, изменения организационного дизайна имеют конкретную направленность, определяемую, прежде всего, необходимостью вовлечения всех сотрудников в процесс управления качеством.

Широкое распространение процессов управления качеством в западных странах привело к разработке интернационально согласованных наборов стандартов для дизайна, внедрения и работы системы управления качеством. В настоящее время многие российские компании используют эти стандарты в качестве ориентиров в разработке и пересмотре своих систем управления.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы истоки концепции управления качеством?
2. Какие факторы, по Вашему мнению, привели к тому, что политика управления качеством превратилась из контроля над качеством выпускаемой продукции в политику общего управления организацией?
3. Что представляют собой кружки качества? Какие задачи традиционно стоят перед ними?
4. Чем концепция Всеобщего управления качеством (TQM) отличается от традиционного подхода к контролю качества?
5. Каковы базисные элементы TQM?
6. Каким образом политика управления качеством и реинжиниринг дополняют друг друга?
7. Дайте определения управлению качеством как способу управления организацией.
8. Как соотносятся между собой управление качеством и стандарты ISO 9000?

9. Можно ли, по Вашему мнению, считать, что в компаниях, прошедших сертификацию по ISO 9000 создана эффективная система управления качеством?
10. Каковы основные компоненты системы управления качеством?
11. Объясните суть понятия benchmarking. В чем, по Вашему мнению, заключаются причины широкого распространения этого метода среди западных компаний?
12. Какова роль фокусировки на потребителе при создании общей системы управления качеством?
13. В каких формах может происходить вовлечение широкого круга работников компании в управление качеством?
14. Каким образом кооперация с поставщиками и покупателями влияет на успешное функционирование системы управления качеством?
15. Перечислите факторы, которые способствуют успеху системы управления качеством.
16. Какова роль управляющих компании при разработке и внедрении системы управления качеством?
17. Какие элементы организационного дизайна претерпевают изменения в ходе внедрения комплексной системы управления качеством в компании? Каков, по Вашему мнению, наиболее эффективный способ осуществления этих изменений – директивным путем или с использованием политики вовлечения сотрудников в процесс принятия решений?

## 4. Реинжиниринг

В 1990-е годы внимание деловых кругов привлекла концепция реинжиниринга бизнес-процессов. С момента публикации в Harvard Business Review статьи Майка Хаммера в 1990 году, а затем его книги в соавторстве с Джеймсом Чампи, громадный интерес к реинжинирингу проявился в многочисленных статьях в журналах по управлению, в выступлениях на конференциях, в выпуске специальных журналов и книг, посвященных теории и практике вопроса.

### Что такое реинжиниринг?

1. Реинжиниринг представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы. По определению Хаммера, “Реинжиниринг бизнеса означает начать заново, начать с нуля. Он означает отказ от многого из накопленной за два столетия мудрости промышленного менеджмента. В рамках реинжиниринга старые названия профессий и старые организационные образования - департаменты, отделения, группы и т.д. - утрачивают свое значение. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. То, как люди и компании действовали вчера, для реинжиниринга бизнеса не имеет значения.” (Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб, 1997, с. 20.)
2. Управленческий подход к решению проблем, который рекомендует методы и техники для редизайна операционных процессов таким образом, чтобы они лучше отражали ключевой бизнес, ориентацию на потребителя. Существующие методы и функции как решение прошлых проблем могут более не отражать ни концепцию ключевого бизнеса, ни то, что в действительности желает потребитель. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов – это призыв к действию, метод изменений. Утверждается, что реинжиниринг старых ржавых систем помогает организации достичь радикальных изменений в деятельности, затратах, времени и качестве продукта и услуги.
3. Реинжиниринг часто называют инновацией процесса. Следует рассматривать бизнес не как функции, дивизионы или продукты, а как ключевые процессы, изменение которых при использовании современной технологии может привести к экономии ресурсов и улучшении результатов.

Реинжиниринг часто пытаются применять на практике в крупных сложных организациях для решения проблем, связанных с существующими правилами и процедурами, для борьбы с неэффективностью, характеризующей их бюрократические структуры. Также есть свидетельства многих случаев проведения реинжиниринга в маленьких компаниях, проблемы которых больше связаны с управленческим контролем, чем с координацией деятельности и коммуникациями.

**Основными положениями реинжиниринга являются следующие:**

1. Определение ключевой компетенции и ключевых видов деятельности организации
2. Определение межфункциональных бизнес-процессов
3. Радикальное изменение дизайна процессов, создание новых процессов в противоположность улучшению существующих
4. Цель реинжиниринга - резкие качественные изменения деятельности организации

***1. Определение ключевой компетенции и ключевых видов деятельности организации***

Компания, анализирующая проблемы конкуренции и стратегические альтернативы, может фокусироваться на:

- Улучшении производительности, соотношении затрат и результатов;
- Улучшении обслуживания потребителей;
- Диверсификации продуктов и услуг.

Определение ключевых видов деятельности может включать в себя пересмотр основных предположений, на которых строится существующий бизнес. Майкл Хаммер отмечает, что каждая компания перенасыщена негласными правилами типа следующих:

- клиенты не чинят свое оборудование;
- для оказания качественных услуг необходимы склады на местах;
- решения по вопросам сбыта принимаются в штаб-квартирах;

В ходе исследований, проведенных Хаммером и Чампи, выяснялось, что многие операции, производимые в компаниях США, “не имели никакого отношения к удовлетворению нужд клиентов, т.е. созданию высококачественного товара, поставке его по разумной цене и обеспечению отличного обслуживания. Многие операции осуществлялись для удовлетворения внутриорганизационных потребностей самой компании”. (Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб, 1997, с. 22.)

## 2. Определение межфункциональных бизнес-процессов

Реинжиниринг связан с двумя вопросами: созданием нового дизайна бизнес-процессов и внедрением новых процессов в компании. Традиционно внимание менеджеров было сосредоточено на анализе и улучшении существующих систем, в то время как реинжиниринг предполагает использование новых технологий для кардинального изменения способа осуществления работы. Таким образом, именно процессы рассматриваются как основа для изменений. Чтобы понять, как можно оптимизировать процессы, необходимо рассмотреть природу процессов, определить, из чего состоят процессы.

Процесс – это любая операционная или административная система, которая преобразует ресурсы в желательные результаты. Обычно процесс является последовательностью задач, принимающих форму процедур, и может включать в себя использование различных материальных ресурсов. Типичными процессами являются выполнение работы по заказам клиента или процедуры пополнения запасов сырья и материалов.

Бизнес-процесс – “совокупность различных видов деятельности, в рамках которой “на входе” используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на “выходе” создается продукт, представляющий ценность для потребителя. (Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб, 1997, с. 63.)

Традиционная функциональная компания обычно организует работу по функциональному принципу и стремится оптимизировать операции путем концентрации внимания на эффективности функциональных подразделений. Организация, основанная на процессах, рассматривает работу как серию операций в виде потока, которые пересекают функциональные границы, и стремится оптимизировать этот поток.

Хаммер и Чампи приводят пример процесса, обычного для любой компании: выполнение заказов.

Процесс начинается, когда клиент размещает заказ, а заканчивается доставкой товаров и включает все, что происходит между этими двумя событиями. Обычно процесс насчитывает около 12 стадий, выполняемых разными людьми из разных отделов.

- Некто в отделе обслуживания клиентов принимает заказ, регистрирует его, проверяет завершенность и точность его оформления.
- После этого заказ поступает в финансовый отдел, где некто другой открывает кредит по данному заказу.
- Затем некто в отделе продаж определяет цену, которую компания собирается назначить.
- После этого заказ совершает путешествие в отдел контроля запасов, где некто проверяет, имеются ли в наличии требуемые товары.
- Если - нет, то заказ передается отделу планирования производства, который выписывает встречный заказ производственному отделу.
- В конце концов отдел складских операций разрабатывает график поставки.
- Транспортный отдел определяет способ доставки – поездом, грузовиком, самолетом или кораблем - и выбирает маршрут и конкретного перевозчика.

- Отдел доставки забирает продукцию со склада, проверяет точность выполнения заказа, комплектует всю предназначенную клиенту продукцию и совершает ее отгрузку.
- Транспортный отдел передает продукцию тому, кто будет ее доставлять, и последний берет на себя ответственность за доставку ее клиенту.

Этот процесс имеет свои преимущества:

- Для его осуществления компании не нужно нанимать людей с квалификацией высокого уровня;
- Каждый занятый в процессе подотчетен благодаря бюрократической цепочке команд.

Однако в целях сохранения простоты операций и жесткого контроля за действиями работников компания должна идти на компромиссы:

- Поскольку в компании никто не следит за процессом в целом и его результатами, то никто и не отвечает за них;
- Такой процесс подвержен сбоям. Сбои неизбежны, так как многие люди вынуждены, действуя независимо друг от друга, принимать один и тот же заказ и работать над ним.

Кроме того, классический процесс выполнения заказов вообще не подразумевает такого элемента, как обслуживание клиентов... Простое усовершенствование элементов процесса не решит более крупной проблемы... Фактически попытки установить характер недугов компании, возясь с отдельными элементами процессов, являются наилучшим способом *гарантировать* сохранение низких экономических показателей.

*Источник:* (Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб, 1997, с. 52-53.)

При проведении анализа бизнес-процессов в организации можно воспользоваться следующей их классификацией:

- **Управленческая деятельность** имеет дело с общим контролем в организации и включает формирование стратегии, планирование бизнеса и контроль.
- **Операционная деятельность** связана с реальным созданием продуктов и услуг организации, которые обслуживают внешнего потребителя, например, процесс производства от получения заказа до доставки.
- **Поддерживающая деятельность** позволяет осуществлять операционную деятельность и может включать в себя управление персоналом, системы мощностей и информации и пр.

Эта классификация часто используется при группировке бизнес-процессов.

Каждый процесс входит в одну из трех групп. Многие компании фокусируются на операционных процессах, поскольку именно они генерируют денежные потоки и поскольку изменения в них могут повысить удовлетворенность потребителя деятельностью компании. Некоторые компании фокусируются на поддерживающих процессах, поскольку именно в них сосредоточена значительная часть затрат, и эти процессы предоставляют относительно безболезненную возможность увольнения персонала, который не считается необходимым для полноценной работы компании.



По этой причине лидирующие сторонники изменений, основанных на процессах, защищают и практикуют составление карты процессов – анализ организации с точки зрения ресурсов, их трансформации, потоков работ и выпуска, результатом которого является создание диаграмм, которые графически отражают деятельность организации. Методы составления карты процессов различны - от графиков на бумаге при использовании символов, разработанных для этих целей, до сложных компьютерных методов.

На макроуровне типичные бизнес-процессы включают в себя материально-техническое снабжение, сбыт, оплату дебиторской задолженности. На первый взгляд это похоже на функции, но после описания их как бизнес-процессов (начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец) становится ясно, что это не функция. Здесь вовлекается много функций, и это является ключевой характеристикой в определении работы бизнес-процессов.

При проведении реинжиниринга на ОА "КамАЗ" были рассмотрены следующие основные бизнес-процессы:

- Обучение руководителей и специалистов;
- Отслеживание конкурентов;
- Разработка новых продуктов, машин;
- Выбор и сертификация поставщиков;
- Сервисное обслуживание проданных автомашин;
- Работа по управлению качеством продукции;
- Согласование производственного дизайна;
- Мониторинг потребностей покупателей автомобилей;
- Повышение знаний поставщиков;
- Выбор и сертификация дилеров;
- Определение требований для новых продуктов;
- Реклама товаров;
- Мониторинг покупателей (жалоб дилеров);
- Маркетинг и продвижение компании.

*Источник:* Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. - М., "Издательство ПРИОР", 1998, с. 118.

### ***3. Радикальное изменение дизайна процессов, создание новых процессов в противоположность улучшению существующих***

В концепции реинжиниринга компания рассматривается с точки зрения процессов, которые имеют место при ее деятельности. Так же, как сырье движется потоком через химический завод, чтобы превратиться в продукты, бизнес рассматривается как набор логически связанных задач, выполняемых для достижения желаемых целей. Это означает, что каждый процесс начинается и заканчивается внешними и внутренними потребителями, которые обслуживаются данным процессом.

Подход с точки зрения процесса предполагает целостный взгляд на деятельность, которая необходима для удовлетворения требований потребителя. Через признание того факта, что действия в процессе зависят одно от другого, формируется представление о том, что

улучшение одного действия в изоляции от других не окажет серьезного результата на процесс в целом.

Типичные результаты оптимизации процесса включают пересмотр должностных обязанностей сотрудников, вовлеченных в этот процесс, и часто это приводит к объединению спецификаций работ, совмещению функциональных обязанностей и получению сотрудниками полномочий по дальнейшему улучшению процесса.

#### **4. Цель реинжиниринга - резкие качественные изменения деятельности организации**

Радикальное перепроектирование означает обращение к самым корням явлений: решительный отказ от всего отжившего. Осуществить реинжиниринг бизнеса значит создать бизнес заново, а не усовершенствовать уже существующее дело.

Краткое определение реинжиниринга бизнеса - "начать сначала". И ни в коем случае не значит "латание дыр" в уже существующей системе или проведение малозначительных изменений, не затрагивающих основополагающих принципов. Реинжиниринг не предполагает временных или искусственных усовершенствований имеющихся структур для повышения их эффективности. Он означает отказ от наработанных годами процедур и свежий взгляд на те методы, которыми создаются и предоставляются потребителям продукция или услуги. Он означает умение задать себе следующий вопрос: "Если бы я сегодня создавал компанию заново, учитывая мои нынешние знания и современную технологию, то как бы она выглядела?"

По утверждению М. Хаммера, реинжиниринг призван обеспечить общий мощный рост результативности компании. Так, если показатели лишь на 10% отстают от намеченных, то такая компания не нуждается в реинжиниринге. Улучшить положение могут более традиционные методы, например, программы улучшения качества.

Проекты реинжиниринга популярны сегодня, поскольку критический пересмотр бизнес-процессов может привести к существенному улучшению деятельности компании, что необходимо для повышения конкурентоспособности. Компания American Express объявила о большой экономии затрат в результате осуществления реинжиниринга. Компания Texas Instruments (Semiconductors) сократила время выполнения заказов и существенно улучшила представления своих потребителей о фирме. (Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб, 1997, с. 58.)

#### **Стадии программы реинжиниринга:**

1. Формирование команды высших менеджеров
2. Назначение владельцев процессов и создание команды реинжиниринга
3. Внедрение новых процессов
4. Мониторинг и оценка

## **1. Формирование команды высших менеджеров**

Команда высших менеджеров должна определить те процессы, которые необходимы компании для удовлетворения ожиданий потребителей, ожиданий заинтересованных лиц, для поддержания конкурентоспособности. При этом команда ориентируется на ключевую компетенцию компании и ее стратегические направления развития.

Команда высших менеджеров разрабатывает план действий по целостной программе реинжиниринга, определив процессы, подлежащие переосмыслению. Для каждого процесса признается очень важным установить количественные и измеримые цели изменений, например, сокращение времени выполнения заказов на 30% или повышение уровня удовлетворенности потребителя на 20%.

Трудности стадии 1:

- Наибольшую сложность на практике вызывает точность определения бизнес-процессов, подлежащих реинжинирингу. Каждый процесс может быть представлен в виде подпроцесса, например, процесс выставления счетов является подпроцессом общего процесса выполнения заказа клиента. Команда менеджеров должна, таким образом, решить, насколько целесообразно укрупнение процессов, или, напротив, разбиение их на отдельные части.

## **2. Назначение владельцев процессов и создание команды реинжиниринга**

Следующим шагом является назначение так называемых “владельцев” процессов, которые несут ответственность за разработку нового дизайна и внедрение процессов. Роль владельца процесса признается крайне важной и сложной. Каждый владелец процесса набирает команду реинжиниринга, состоящую обычно из 5-10 специалистов разных функциональных областей.

Прежде чем начать разработку новых процессов, команда реинжиниринга должна собрать информацию для получения полной картины существующих процессов и их целей. Такая картина необходима для того, чтобы рассмотреть все возможные варианты изменений процесса.

Трудности стадии 2:

- Может быть потрачено слишком много времени на изучение процессов, которые вскоре будут изменены;
- Глубокое погружение в существующее положение дел может привести к сужению “видения” команды;
- Если реинжиниринг производится с позиций улучшения обслуживания потребителей, очень важно разобраться в их потребностях и желаниях. Это означает проведение обзоров, интервью, анализ полученных данных, что может потребовать существенных временных и финансовых затрат;
- Для команды может оказаться полезным изучить опыт проведения реинжиниринга в других компаниях, а также примеры эффективной организации процесса,

подлежащего изменению. Это также означает увеличение времени и затрат на проведение данной стадии.

Проведение реинжиниринга означает изменение самого способа работы многих людей, поэтому для того, чтобы изменения были успешными, желательна широкая поддержка действий команды реинжиниринга в компании. Запуск программы изменений является решением высшего руководства, и для того, чтобы программа шла с наименьшим сопротивлением (формальным или неформальным), менеджеры должны распространять информацию о ходе работы, убеждать сотрудников в необходимости осуществления тех или иных изменений. Всеми исследователями признается, что открытые и частые коммуникации менеджеров, команды реинжиниринга и сотрудников являются важнейшим условием успеха программы изменений. Все сотрудники организации должны проникнуться убеждением, что организация должна измениться, и что изменения затронут всех. План коммуникаций, тем самым, должен представлять собой часть общего плана осуществления программы реинжиниринга.

Таким образом, в идеале новые модели процессов должны быть разработаны командой реинжиниринга совместно с теми, кто будет их воплощать. Команда должна убедить сотрудников в том, что новые методы выполнения работы являются более выгодными и для компании в целом, и для отдельных сотрудников. На данной стадии может осуществляться проработка предлагаемой схемы процесса совместно с сотрудниками. Схемы новых процессов включают в себя не только новую последовательность операций, определение обязанностей тех, кто вовлечен в процесс, но и расчеты по экономии и по затратам, предложения по изменению в персонале, в подразделениях, информационных системах и бюджетах.

### **3. Внедрение новых процессов**

После предоставления командой реинжиниринга рекомендаций, необходимо, чтобы она разработала детальный план внедрения новых процессов. Работая совместно с группой высших менеджеров, команда определяет стратегию изменений, осуществляет активные коммуникации с персоналом, формирует временной график осуществления изменений. На данной стадии очень важно обеспечить всемерную поддержку работы группы высшим руководством компании с целью уменьшения сопротивления изменениям со стороны персонала.

Внедрение новых процессов может происходить в нескольких формах:

- Осуществление пилотного проекта, а затем постепенная перестройка существующих процессов. Этот путь, как считают многие исследователи, может оказаться для компании более даже трудным, чем полномасштабное внедрение, поскольку требует больших затрат времени, постоянного внимания к достигаемым результатам, а также тщательной разработки последовательности достижения результатов;
- Параллельное внедрение – новые процессы осуществляются параллельно со старыми. Это дорогостоящий метод. Происходит дублирование персонала и оборудования. Может возникнуть потеря информации, если при осуществлении новых и старых процессов используются и обновляются одни и те же базы данных;
- Немедленный переход к работе по новым процессам, что связано с большим риском. Для осуществления немедленного полномасштабного перехода к работе по-новому

необходимо тщательно подготовить как материальную базу процессов, так и обучить персонал новым методам процесса.

#### **4. Мониторинг и оценка**

Как только новый процесс внедрен и функционирует, команда реинжиниринга должна

- Проводить мониторинг процесса;
- Интегрировать в новый процесс принципы его постоянного улучшения.

#### **Основные проблемы, требующие решения при осуществлении реинжиниринга**

Многочисленные исследования проведения работ по реинжинирингу показывают, что существует достаточно четко определенный круг проблем, требующих решения силами высшего руководства компаний в ходе осуществления программ реинжиниринга бизнес-процессов.

##### **Проблемы осуществления реинжиниринга:**

1. Стратегия
2. Масштаб изменений
3. Архитектура процессов
4. Роль информационных технологий
5. Изменения в организационном дизайне
6. Человеческий фактор
7. Система показателей в компании

#### **1. Стратегия**

- Какова фокусировка стратегии компании? Ориентирована ли компания исключительно на требования потребителя и рынка и рассматривает ли свои процессы с точки зрения удовлетворения потребителя? Или компания, помимо фокусировки на рынок, также концентрирует внимание на ресурсах (технологии и людях), на эффективности использования имеющегося потенциала?
- Насколько программа реинжиниринга является стратегической программой, принимаемой всей организацией? Программа рассматривается как основное средство достижения стратегических целей, или она является более локализованной?
- Предыдущий вопрос часто ассоциируется с вопросом о том, “кто владеет реинжинирингом”. Им владеют все? Т.е. все сотрудники организации считают своей задачей улучшить процессы, или существует команда, которая “делает реинжиниринг” для других? Чем больше делается для других, тем в большей степени это локальный проект.

Интересно, что те компании, которые занимаются реинжинирингом, имеют преимущественную фокусировку на обслуживании потребителей и разработке стратегических целей. Они уже решили основные проблемы сокращения производственных и прочих затрат и ищут способы наилучшего использования своих ресурсов для улучшения общей эффективности.

## **2. Масштаб изменений**

- Является ли программа изменений программой реинжиниринга? Программа нацелена на разработку новых процессов или на улучшение существующих?
- Это локальный проект или он связан со стратегическим видением того, где компания хочет быть через “х” лет?
- Имеет ли программа напряженные цели?
- Где находится фокус программы – на снижении затрат или на повышении уровня сервиса?
- Как можно оценить и измерить успех программы?
- Как осуществляется управление программой? Насколько высоким является статус и влияние команды реинжиниринга?
- Каков необходимый уровень вовлечения в программу высшего руководства? Каковы организационные методы активного участия руководителей высшего звена?

## **3. Архитектура процессов**

- Определены ли процессы?
- Если да, то являются ли они процессами масштаба всей организации, или частями других процессов?
- Существует ли в компании понимание концепции процесса?

## **4. Роль информационных технологий**

- До какой степени информационные технологии влияют на процессы?
- Какие типы технологий и какие программные продукты могут быть использованы при дизайне процессов?
- Насколько влиятельным является подразделение информационных технологий и каково его видение технологии?

### **5. Изменения в организационном дизайне**

- Предполагает ли программа осуществления изменений в структуре организации?
- Будут ли созданы межфункциональные команды для работы по процессам? Если да, то в какой степени это скажется на изменении организационного дизайна?
- Какие поддерживающие системы необходимо разработать для новых процессов? Как будет изменена система вознаграждения и стимулирования сотрудников?
- Предполагается ли изменение культуры организации в результате внедрения новых процессов? Что потребуется от высшего руководства для создания новой культуры компании?

### **6. Человеческий фактор**

- Есть ли в компании люди, способные выполнять функции владельца процесса?
- Какие специалисты должны принимать участие в работе команды реинжиниринга?
- Существует ли в компании представление о том, как проводить обучение людей новым методам работы?
- Поощряется ли обучение существующими системами в компании?
- Поощряются ли в компании предложения по изменениям и принятие на себя риска сотрудниками?

### **7. Система показателей в компании**

- Какие используются показатели оценки деятельности компании и ее подразделений?
- Какова их фокусировка – например, затраты, время выполнения, процент брака?
- Связаны ли показатели оценки деятельности со стратегией всей компании?
- Какие показатели эффективности процессов должны быть заложены в создание системы новых процессов?

**Основные черты успешных проектов реинжиниринга:**

1. Поддержка высшего руководства
2. Поддержка новых идей
3. Моделирование процесса
4. Наличие энергичной команды
5. Использование названия проекта для коммуникаций внутри компании
6. Внедрение изменений
7. Готовность изменить культуру компании
8. Правильное выбранное время
9. Короткие сроки проведения реинжиниринга
10. Бойня “святых коров”
11. Единая смета затрат
12. Показатели оценки деятельности

***Поддержка высшего руководства***

Реинжиниринг является концепцией, привлекающей внимание прежде всего руководителей высшего звена организации, и, в первую очередь, своей революционностью масштабов преобразований. В связи с этим высшее руководство компаний, успешно проводящих изменения бизнес-процессов, выказывает очевидную поддержку подготовке и запуску программы, поддерживая все начинания менеджеров более низких уровней управления, а также сотрудников, которых касаются намеченные преобразования.

***Поддержка новых идей***

Часто высшее руководство, либо напрямую, либо через команду реинжиниринга, поддерживает любые предложения, касающиеся отбора бизнес-процессов и проведения конкретных изменений, иногда еще до принятия целостной программы реинжиниринга. Во многих случаях высшие руководители осуществляют программу визитов на те участки работ, которые задействованы в программе изменений, приглашения широкого круга сотрудников компании на презентации, распространения отдельных публикаций по вопросам реинжиниринга.

***Моделирование процесса***

В большинстве крупномасштабных проектов используются методы моделирования новых бизнес-процессов. Иногда используются компьютерные программы, но чаще – обычные графики и карты бизнес-процессов. Кроме того, что моделирование представляет собой основу для создания будущих процессов, и тем самым имеет определенную техническую ценность, организации часто используют моделирование как метод вовлечения в процесс реинжиниринга рабочих групп.



### ***Наличие энергичной команды***

Большое значение, которое трудно переоценить, имеет наличие энергичной команды, ответственной за разработку, управление и реализацию проекта реинжиниринга.

### ***Использование названия проекта для коммуникаций внутри компании***

Часто успешно реализующие программу реинжиниринга компании дают запоминающееся название проекту, которое используется для коммуникаций внутри компании.

### ***Внедрение изменений***

Большинство успешных проектов реинжиниринга содержат планы и методы внедрения изменений, а руководство компаний периодически отслеживает их реализацию.

### ***Готовность изменить культуру организации***

Изменение процессов в организации часто должно сопровождаться изменением ее культуры. Большинство руководителей организаций, занимающихся реинжинирингом, осознают, что изменение культуры очень важно для успеха проекта, однако далеко не всегда, даже в случаях успеха, руководители имеют представление о том, как этого достичь. Часто в среде руководителей отсутствует понимание культуры как объекта целенаправленного воздействия.

### ***Правильно выбранное время***

Часто, особенно в случаях крупномасштабных проектов реинжиниринга процессов, запуск программы является результатом осознания конкурентных угроз или рыночных возможностей, что представляет собой мотивирующий фактор, действующий в течение реализации всей программы.

### ***Короткие сроки проведения реинжиниринга***

Большинство успешных программ реинжиниринга отличаются тем, что программа преобразований осуществляется в достаточно короткие сроки, так что неизбежное чувство дискомфорта, испытываемое при проведении изменений, длится недолго. Крупномасштабные программы, осуществляемые в течение многих месяцев, вызывают чувство усталости у участников изменений, несмотря на то, что изменения стимулируются, а усилия по их осуществлению являются достаточно энергичными.

### ***Бойня “святых коров”***

При осуществлении успешных проектов реинжиниринга руководство компаний пытается выяснить, что сотрудники компании считают наиболее важным для процветания бизнеса. Если необходимо, предпринимаются четкие и решительные шаги к тому, чтобы показать, что существующие в компании ценности и нормы уже не соответствуют новому корпоративному видению. Изменение корпоративных ценностей является доказательством истинной приверженности руководства организаций к стремлению справиться с барьерами, которые исторически ограничивали возможности развития их бизнеса.

### ***Единая смета затрат***

В успешных проектах реинжиниринга все изменения, даже самые незначительные, являются частью общей программы, которая имеет единую смету затрат. Это позволяет избежать излишнего изучения и оценки каждого элемента и подчеркивает значимость общих целей программы.

### ***Показатели оценки деятельности***

Использование показателей оценки деятельности характерно для большинства программ реинжиниринга. Часто показатели применяются к оценке индивидуальных элементов задач в проекте. Успешные проекты характеризуются особой значимостью, придаваемой разработке системы показателей деятельности с самого начала осуществления программы реинжиниринга.

### **Связь концепции реинжиниринга с другими концепциями управления:**

- Реинжиниринг – это не просто сокращение числа уровней управления или переход на горизонтальные принципы управления, хотя в результате изменения бизнес-процессов может быть создана более плоская организация. При пересмотре бизнес-процессов предполагается, что причины проблем компаний связаны не с организационными структурами, а со структурой процессов.
- Реинжиниринг не есть улучшение качества или комплексное управление качеством. Программы повышения качества и реинжиниринг имеют ряд общих черт. Они признают значимость процессов, а также начинают анализ проблем с нужд клиентов процессов. Однако, программы качества обычно действуют в рамках имеющихся процессов компании и нацелены на улучшение их с помощью непрерывного инкрементального улучшения. Целью этих усилий является улучшение той работы, которая уже ведется в организации. Концепция реинжиниринга направлена не на улучшение существующих процессов, но на отказ от них и замену их новыми процессами.
- В ходе реинжиниринга организации в большинстве случаев становятся более едиными, интегрированными при осуществлении своей деятельности, они движутся в сторону самообучающихся организаций, способных применять полученные навыки, распространять их и развивать в других сферах.
- В результате программ реинжиниринга организации превращаются в горизонтальные организации, переходя от функциональной структуры к процессной структуре управления.

### ***Выводы***

Одной из наиболее популярных концепций совершенствования системы управления в 1990-е годы является концепция реинжиниринга, которая в той или иной мере применяется в настоящее время на практике большинством западных компаний.

Реинжиниринг связан с переосмыслением и радикальным изменением бизнес-процессов, происходящих в организации. Изменения в организационном дизайне, т.е. во всех его управленческих блоках, при этом носит вторичный характер. Компания строится не на основе организационной структуры, как в случае традиционных организаций, а на основе

определения ключевых бизнес-процессов, которые могут пронизывать различные функциональные области деятельности компании.

Поскольку изменение организационного дизайна вследствие применения концепции реинжиниринга обычно носит кардинальный характер, во многих исследованиях отмечается, что эта практика наиболее эффективна тогда, когда организация стремится к резким качественным улучшениям всех показателей своей деятельности.

В отличие от многих других типов организационных изменений, реинжиниринг обычно осуществляется без широкого вовлечения в моделирование новых процессов сотрудников организации. Это связано с тем, что практика пересмотра процессов часто приводит к настолько существенным изменениям в организационном дизайне компании, включая изменения в ее организационной культуре, что их масштабы и значимость можно оценить, лишь оценивая деятельность компании как единого целого.

### ***Контрольные вопросы***

1. С чем связано, по Вашему мнению, широкое распространение концепции реинжиниринга в практике управления современными компаниями?
2. Дайте определение понятию «реинжиниринг».
3. Каковы, по Вашему мнению, основные причины обращения руководства компаний к реинжинирингу как к способу изменения организационного дизайна?
4. Каких качественных и количественных результатов традиционно ожидает руководство компании от применения практики реинжиниринга?
5. Каковы основные положения реинжиниринга?
6. Каким образом определение ключевой компетенции и ключевых видов деятельности связано с практикой проведения реинжиниринга в компании?
7. Что подразумевается под понятием бизнес-процесс в концепции реинжиниринга?
8. Приведите примеры межфункциональных бизнес-процессов.
9. Приведите примеры бизнес-процессов, относящихся к управленческой деятельности, к операционной деятельности и к поддерживающей деятельности.
10. Что подразумевается под «радикальным» изменением дизайна процессов?
11. Каковы стадии традиционной программы реинжиниринга?
12. Как, по Вашему мнению, должен осуществляться реинжиниринг в организации: снизу вверх или сверху вниз? Почему?
13. Дайте определение понятию «владелец процесса».
14. Каковы основные практические проблемы проведения политики реинжиниринга?
15. В чем состоит роль человеческого фактора при разработке и при внедрении программы реинжиниринга в компании?
16. Почему изменение процессов в организации часто должно сопровождаться изменением ее корпоративной культуры?
17. Почему, по Вашему мнению, в перечень основных черт успешных проектов реинжиниринга входит такой пункт, как «короткие сроки проведения реинжиниринга»?
18. Каким образом концепция реинжиниринга связана с другими концепциями управления?
19. Каким образом, по Вашему мнению, применение реинжиниринга на практике может повлиять на изменение всех управленческих блоков организационного дизайна?

## 5. Аутсорсинг

В последние годы в мире бизнеса широкое распространение получила тенденция выведения из состава компаний тех видов деятельности, которые напрямую не связаны с ключевыми компетенциями компаний и не приносят существенного вклада в создание компанией добавленной стоимости (т.н. аутсорсинг). Эксперты утверждают, что данная тенденция приобрела устойчивый, долговременный характер, охватывает все большее количество компаний вне зависимости от их размеров и вида бизнеса и связана с применением на практике концепции ключевой компетенции и стратегии привлечения внешних ресурсов.

*Ключевая компетенция* – это взаимосвязанный набор навыков, способностей и технологий, который придает компании уникальность в определенной области или сфере деятельности.

Фокусировка на ключевой компетенции компании может происходить двумя путями:

1. Отказ от тех видов деятельности, которые не создают основного дохода компании или не вносят значительного вклада в повышение конкурентоспособности компании. Эти виды деятельности могут быть выведены из состава организации в юридически самостоятельную фирму или, в случае их низкой рентабельности, просто прекращены. Может также быть принято решение об их продаже конкурентам.

Руководство компании AltaVista Inc., предоставляющей услуги поиска информации в Интернете, заявило о реструктурировании своего бизнеса. Главный управляющий AltaVista Род Шрок сообщил, что компания намерена отказаться от всех своих проектов по оказанию информационных услуг, объединенных в портале Channels. Вместо этого компания сосредоточится на развитии технологий поиска в Интернете – своего основного бизнеса. В ходе реструктуризации будут уволены 225 сотрудников (25% персонала AltaVista). Аналитики приветствовали решение о реструктуризации. “Компания делает ставку на ту сферу, которая принесет наибольший доход”, - заявил эксперт исследовательской фирмы Jupiter Communications.

*Источник:* Коммерсантъ, 20 сентября 2000 г.

2. В том случае, если некоторые виды деятельности не связаны напрямую с ключевой компетенцией, однако, являются жизненно необходимыми для работы компании, они могут осуществляться на контрактной основе в рамках политики привлечения внешних ресурсов - аутсорсинга.

Политика привлечения внешних ресурсов - это стратегическое использование внешних ресурсов для выполнения деятельности, традиционно осуществляемой внутренними ресурсами и персоналом компании.

Стратегия привлечения внешних ресурсов определяет, где в цепочке создания стоимости начинаются и заканчиваются внутренние операции компании, и устанавливает модель управления сетью внешнего обеспечения компании: поставщиками, продавцами, дилерами, дистрибьюторами.

В прошлом для компаний было характерно быть высоко "вертикально интегрированными", т.е. производить большую часть своих товаров внутри компании от начала до конца. Таким образом, было возможным увеличивать прибыль. Это было справедливо по отношению к таким компаниям, как Форд и General Motors, которые могли часто уменьшить свои затраты путем самостоятельного производства комплектующих. Это было также характерно для отраслей услуг и для технологических отраслей. Компании с вертикальной интеграцией занимались большим числом различных бизнесов. Например, компания General Motors производит большую часть своих проводов для своих автомобилей. Предприятия по производству медной проволоки с изоляцией, пластиковых электрических коннекторов входят в состав этой компании.

Даже в те времена, когда западные компании стремились обезопасить себя от изменений внешней среды, сосредоточивая внутри организации все жизненно важные функции, некоторые виды товаров и услуг приобретались ими на свободном рынке, например, услуги по организации питания сотрудников или по уборке территории. Компании всегда нанимали специальных контрагентов для особых типов работ, или для пиков загрузки производственных мощностей. Они всегда налаживали долговременные связи с фирмами, чьи способности дополняют их собственные и предоставляют разнообразные ресурсы - здания, оборудование, технологию или специалистов.

В настоящее время стремление компаний к приобретению товаров и услуг извне усиливается тем обстоятельством, что быстрое изменение технологии и правил ведения бизнеса все более затрудняет осуществление всех внутренних функций организаций на конкурентоспособном уровне. Управление, например, департаментом информационных технологий часто требует разнообразных навыков и опыта, отличного от того, который используется в ключевом бизнесе. Сильные стороны компаний, обеспечивающие им конкурентоспособность, редко находятся в обслуживающих подразделениях вне ключевых функций. Фирмы-поставщики услуг, специализирующиеся на осуществлении той или иной деятельности, не являющейся ключевой для компании, в большинстве случаев производят свои услуги более эффективно.

Журнал «Итоги» приводит список компьютерных вирусов, причинивших наибольший ущерб мировой экономике в 1999 – 2001 гг.:

|      |            |                    |
|------|------------|--------------------|
| 2001 | Code Red   | 2,62 млрд. долл.   |
| 2001 | SirCam     | 1,15 млрд. долл.   |
| 2001 | Nimda      | 635 млн. долл.     |
| 2000 | I love you | 8,75 млрд. долл.   |
| 1999 | Melissa    | 1,10 млрд. долл.   |
| 1999 | Explorer   | 1,0262 млрд. долл. |

От компьютерных вирусов страдают прежде всего небольшие компании, вынужденные пользоваться услугами «приходящих» системных администраторов. Для корпораций же, имеющих специализированные IT-отделы, последствия свелись к минимуму.

Да и мелкие компании страдают не столько от вирусов, сколько от того, что их модель ведения бизнеса устарела. В настоящее время едва ли есть смысл содержать собственный сервер для размещения корпоративного сайта или электронных почтовых ящиков, если в штате отсутствуют квалифицированные сотрудники по его поддержанию. Куда выгоднее строить свое представительство в Интернете на принципах аутсорсинга, перекладывая заботы на провайдера интернет-услуг (ASP).

Перенос одного только веб-сервера к ASP-провайдеру позволит большинству компаний навсегда забыть о борьбе с хакерами, вирусами и бесконечном латании дырок в системе. Аналогичный аутсорсинг корпоративной электронной почты освободит офис небольшой фирмы от проблемы вирусов, ведь программное обеспечение, позволяющее отсекал зараженные файлы, защищает даже пользователей бесплатной почты.

*Источник: Итоги, 29 января 2002 г.*

Отрасль массового производства автомобилей в настоящее время характеризуется высокой степенью зрелости. Гигантские сборочные предприятия, такие как Longbridge или VW's Wolfsburg в Германии, кажутся уже реликтами прошлого. Будущее признается за небольшими и более гибкими предприятиями, такими, какие строит, например, Дженерал Моторс в Бразилии и Мичигане.

Считается, что конкурентоспособность компаний в будущем будет зависеть от используемой технологии и маркетинга, а не от массивных металлических прессов и громадных линий по окраске. Эксперты считают, что оптимальная мощность предприятия в отрасли автомобилестроения в настоящее время составляет 200 000 автомобилей в год, в половину мощности типичного завода, а многие производственные функции, не входящие в ключевую компетенцию компаний, могут быть выведены за их пределы без потери конкурентных преимуществ.

Можно утверждать, что в настоящее время политика использования внешних ресурсов взамен внутренних является во многих организациях частью стратегии управления. При этом разница между традиционными связями с поставщиками и политикой аутсорсинга заключается в том, что в последнем случае компания использует критерии, связанные со стремлением сосредоточиться на ключевой компетенции. Следовательно, данная политика в конечном итоге приводит к общему изменению организационного дизайна компании, меняя как структуру основных подразделений компании, так и методы взаимодействия с поставщиками.

В одном из последних выпусках журнала Outsource Report, известный в США экономист Д-р Дональд Ратажак из Государственного Университета шт. Джорджия отмечал, что фактически все компании сейчас что-либо выводят из своей структуры. Каждая компания должна сегодня обладать всеми необходимыми функциями и способностями для успешного ведения дела, однако не все компании могут позволить себе в должной мере развить все эти способности. Например, в большинстве компаний должны быть сильные подразделения компьютерной поддержки. Специалисты этих подразделений должны быть в курсе всех новинок в компьютерной технологии. Если компания не может выделить

достаточное количество ресурсов для поддержания на необходимом уровне работы этих подразделений, она может просто вывести из своего состава управление компьютерной системой и передать его той фирме, которая имеет эти возможности.

Налаживание долгосрочных партнерских отношений с другими организациями экономит для компании время и ресурсы для фокусировки на ключевых компетенциях, дает возможность отказаться от функций, которые не несут для компании стратегического значения (например, функции обеспечения работы офисов, такие как почтовые услуги, копировальные услуги, обработка и хранение документов). Фокусировка на ключевой компетенции не только позволяет усилить конкурентоспособность компании, она дает возможность оказаться по некоторым показателям впереди конкурентов.

Исследования Outsourcing Institute (США) показали, что, в среднем, компании, замещающие внутренние функции привлечением внешних ресурсов, получают 9%-ную экономию затрат и 15%-ное увеличение своих мощностей и качества. Недавно в журнале Fortune было предсказано, что оказание подобных услуг станет в ближайшем будущем глобальным бизнесом в 180 млрд. долларов. Исследования показывают, что большее количество компаний, чем когда-либо, начинают создавать стратегические партнерства по привлечению внешних ресурсов с тем, чтобы получить доступ к опыту в важных функциях бизнеса.

Выведение из состава компаний операций, связанных со сложными технологиями, привело к созданию одного из наиболее динамичных и быстро расширяющихся рынков в Великобритании. Этот сектор продолжает расти со скоростью 25% в год, и ожидается, что к 2002 году он превысит 2 млрд. ф. стерлингов.

Наиболее широко распространенной сферой привлечения внешних ресурсов остается сфера информационных технологий. Будучи высокоспециализированной, эта сфера требует сосредоточения больших людских, материальных и финансовых ресурсов. Для многих компаний более выгодным является налаживание долговременных контактов с фирмами, специализирующимися на ИТ, нежели развитие этой функции внутри своей организации.

Исследования Outsourcing Institute показали, что политика привлечения внешних ресурсов в последнее время сдвигается в такие области, как послепродажное обслуживание потребителей и внутренний аудит, причем основным движущим мотивом компаний является стремление снизить затраты и усилить фокусировку на ключевых для компаний функциях.

Д-р Ратажак отметил в статье Outsource Report: "Когда ваши затраты возрастают, для того, чтобы вы оставались конкурентоспособными, вам нужно найти, как их сократить. Одним из путей сокращения затрат является выведение из состава компании функций, которые не являются центральными для вашего ключевого бизнеса. Вне зависимости от того, на чем специализируются компании, им необходимо, чтобы кто-либо разрабатывал их компьютерные сети и вел счета. Для них менее затратным является вывести из своего состава эти функции, чем оплачивать работу штатных специалистов".

Для изучения вопроса о том, какие виды деятельности не являются ключевыми для компании и могут быть рассмотрены с точки зрения их выведения из компании, одна из крупнейших консультационных фирм мира, PricewaterhouseCoopers, предлагает клиентам следующую матрицу:

|                              | <b>Стратегические виды деятельности</b> | <b>Не стратегические виды деятельности</b> |
|------------------------------|---|--|
| <b>Конкурентоспособные</b>   | Оставить как есть                       | (Нужно обсудить)                           |
| <b>Неконкурентоспособные</b> | Провести реинжиниринг                   | Вывести из состава компании                |

Прежде всего, определенный вид деятельности рассматривается с точки зрения его стратегической значимости для компании. Насколько этот вид деятельности важен для достижения долгосрочного конкурентного преимущества на целевых рынках компании? В разных организациях стратегически важными являются разные виды деятельности, в зависимости от отрасли и избранной стратегии конкуренции в этой отрасли. Например, в компании, работающей по строительным контрактам, основное конкурентное преимущество которой заключается в низких производственных затратах, техническое обслуживание машин и оборудования явно имеет стратегическое конкурентное значение. С другой стороны, техническое обслуживание множительной техники в рекламном агентстве может быть менее важным в стратегическом плане и потенциально может быть выведено из состава фирмы.

Далее вид деятельности оценивается с точки зрения того, насколько конкурентоспособным он является в настоящее время в сравнении с внешним конкурентным рынком. Основным показателем конкурентоспособности в данном случае чаще всего является уровень затрат, но также могут использоваться и другие показатели, такие как время осуществления данного вида деятельности, степень удовлетворенности пользователей результатами этой деятельности и другие.

Рассматривая виды деятельности по двум направлениям, можно сделать следующие выводы:

1. Если деятельность имеет стратегическое значение для компании и является конкурентоспособной, следует сохранить ее в существующем виде и, возможно, осуществлять дополнительные инвестиции для поддержания ее конкурентоспособности.
2. Если деятельность имеет стратегическое значение, но не является конкурентоспособной в настоящее время, то в долгосрочном периоде ее не следует выводить из состава компании. Наиболее целесообразным представляется проведение ее реинжиниринга с целью повышения ее конкурентоспособности. Возможен и промежуточный вариант: временное привлечение внешних ресурсов при одновременном развитии данной деятельности.
3. В случае, если деятельность не имеет стратегического значения и не является конкурентоспособной, следует рассмотреть возможность ее выведения из компании.



4. Если деятельность не носит стратегического характера, но при этом является конкурентоспособной, то возможен ряд вариантов:

- Продажа данного вида деятельности другим компаниям;
- Расширение деятельности для оказания услуг внешним потребителям;
- Выведение деятельности из состава компании;
- Изменение профиля деятельности с тем, чтобы она превратилась в источник конкурентного преимущества для компании.

В рамках политики benchmarking признается целесообразным проводить сравнения не только с компаниями, которые находятся в данном бизнесе, но также с любыми организациями, достигнувшими совершенства в анализируемых процессах. Таким образом, если для компании критичны процессы исследований и разработок, важно изучить всех лидеров в этих процессах, вне зависимости от отрасли.

Однако оценка эффективности выполнения тех или иных функций часто бывает затруднена отсутствием измеримых и сопоставимых показателей деятельности подразделений компании. Даже по отношению к возможным центрам прибыли многие компании в настоящее время не используют показатели прибылей и затрат. До недавних пор, например, корпорация IBM выпускала отчеты о прибылях и убытках только для корпоративного уровня. Деятельность в многочисленных подразделениях компании оценивалась по выполнению централизованно разработанных бюджетов.

В других крупных компаниях показатели результативности работы подразделений даже не носят финансовый характер. Например, некоторые компании используют в качестве показателя деятельности служб приема претензий потребителей то, сколько времени требуется для ответа на телефонный звонок и какой при этом используется тембр голоса. Часто это приводит к тому, что сотрудники тратят больше времени на обсуждение таких показателей, чем на поиск возможностей повышения удовлетворенности потребителей. Следовательно, для определения эффективности работы подразделений требуется прежде всего разработка системы показателей, по которой можно сравнивать результаты их деятельности по периодам и с аналогичными показателями других компаний.

**Основные причины использования компаниями аутсорсинга:**

1. Снижение операционных издержек и издержек контроля
2. Улучшение фокусировки компании
3. Получение доступа к конкурентным способностям мирового класса
4. Высвобождение ресурсов для использования их в других целях
5. Недостаток внутренних ресурсов
6. Ускорение получения отдачи от реинжиниринга
7. Наличие функций, которыми трудно управлять, или которые находятся вне контроля
8. Получение доступа к капитальным ресурсам
9. Снижение риска
10. Получение дополнительных средств

***1. Снижение операционных издержек и издержек контроля***

Те компании, которые стремятся самостоятельно выполнять все функции, необходимые для своей жизнедеятельности, могут нести гораздо более крупные расходы на исследования и разработки, маркетинг и продвижение, нежели фирмы, специализирующиеся в этих областях деятельности. Эти расходы учитываются при ценообразовании и, в конечном итоге, ложатся на потребителя компании. Более низкий уровень затрат внешнего поставщика, который может быть результатом экономии на масштабах производства или получен за счет использования других преимуществ, снижает операционные расходы компании и повышает ее конкурентные преимущества.

***2. Улучшение фокусировки компании***

Политика ориентации на внешних поставщиков позволяет компании сфокусироваться на ключевом бизнесе, передавая ряд операционных функций внешним экспертам. Свободная от расходов усилий и ресурсов на те сферы, в которых она не имеет большого опыта, компания может сфокусировать свою деятельность на удовлетворении требований потребителей.

***3. Получение доступа к конкурентным способностям мирового класса***

Поставщики товаров и услуг мирового класса осуществляют экстенсивные инвестиции в технологии, методы управления и людей. Они приобретают свой опыт, работая со многими клиентами, которые имеют схожие проблемы. Эта комбинация специализации и опыта у поставщиков товаров и услуг мирового класса дает их потребителям конкурентное преимущество и помогает им избежать больших затрат на улучшение технологии и на обучение сотрудников.

#### ***4. Высвобождение ресурсов для использования их в других целях***

Каждая организация имеет те или иные ограничения по ресурсам. Стратегия использования внешних ресурсов позволяет организации переориентировать свои ресурсы, прежде всего человеческие, с видов деятельности, не имеющих ключевой значимости, на те виды деятельности, которые непосредственно связаны с удовлетворением требований потребителя. Организация может переориентировать этих людей на деятельность, создающую большую добавленную стоимость. Люди, энергия которых ранее была сфокусирована на внутренних задачах организации, теперь могут быть сфокусированы вовне - на потребителе.

#### ***5. Недостаток внутренних ресурсов***

Часто компании обращаются к политике использования внешних ресурсов, когда у них нет необходимых ресурсов внутри компании. Создание долговременных связей с поставщиками может оказаться единственной возможностью создания необходимого для компании конкурентного преимущества практически с нуля. Выгоды от политики использования внешних ресурсов несомненны для тех компаний, которые только начинают свою деятельность на рынке, для фирм, возникших в результате отделения от крупных материнских компаний, а также для организаций, которые расширяют географию своей деятельности или начинают использовать новые технологии.

#### ***6. Ускорение получения отдачи от реинжиниринга***

Политика реинжиниринга направлена на кардинальные улучшения таких ключевых показателей деятельности компании, как уровень затрат, качества, обслуживания потребителей, скорость осуществления операций. Обычно это связано с необходимостью производить инвестиции в ключевые процессы компании, что часто осуществляется за счет уменьшения финансирования второстепенных функций. В результате может пострадать эффективность деятельности компании в целом. Путем активного привлечения внешних ресурсов выгоды реинжиниринга могут проявиться быстрее и быть более значимыми.

#### ***7. Наличие функций, которыми трудно управлять, или которые находятся вне контроля***

Если функцией трудно управлять, или контроль над ее исполнением затруднен, то прежде всего необходимо выяснить, что является причиной такого положения вещей. Стратегия использования внешних ресурсов имеет явную привлекательность в том случае, если заменяемые функции не представляют собой основу ключевых компетенций компании. В том случае, если потребности организации в данной функции не определены достаточно четко, или не произведена оценка имеющихся и требуемых ресурсов, политика обращения к внешним источникам продуктов или услуг может не только не улучшить ситуацию, но ухудшить ее. Если компания не имеет четкого представления, к чему она стремится и в чем испытывает потребность, задача перед поставщиками может быть поставлена недостаточно корректно.

## **8. *Получение доступа к капитальным ресурсам***

Внутри корпораций часто существует серьезная конкуренция между подразделениями и бизнес-единицами за капиталовложения. Решения о приоритетах инвестирования финансовых ресурсов являются одной из наиболее важных сфер принятия решений высшим руководством. Инвестирование в те сферы деятельности, которые не являются ключевыми для организации, часто приносится в жертву капитальным инвестициям в те сферы, которые напрямую связаны с производством или предоставлением услуг потребителю.

Политика привлечения внешних ресурсов может снизить остроту этой проблемы. Вместо того, чтобы осуществлять капитальные инвестиции, руководители компании принимают решение приобретать необходимые товары и услуги, включая издержки на приобретение в операционные расходы компании. Это также может привести к общему улучшению финансовых показателей фирмы через устранение необходимости показывать в финансовой отчетности показатели возврата на капитальные вложения в тех сферах, которые не являются для компании ключевыми.

## **9. *Снижение риска***

Любые инвестиции связаны с большим риском. Большинство компаний работает в условиях, когда происходят исключительно быстрые изменения на рынках, в конкуренции, в мерах государственного регулирования и возможностях привлечения финансовых ресурсов. Вследствие этого риск ведения операций, особенно тех, которые требуют серьезных капиталовложений, существенно возрастает. Риск ведения операций поставщиками, специализирующимися на оказании определенных услуг и работающими со многими клиентами, в большинстве случаев оказывается ниже, чем риск осуществления операций собственными силами. Уменьшение риска также связано с возможностью выбора между поставщиками. Таким образом, разделение рисков бизнеса является еще одним доводом в пользу проведения политики привлечения внешних ресурсов, замещающих внутренние ресурсы.

## **10. *Получение дополнительных средств***

Часто долговременный контракт с поставщиком, предусматривающий замещение продуктов или услуг, ранее производимых компанией, продуктами и услугами поставщика, предполагает продажу части активов потребителя поставщику. Эти активы могут включать в себя оборудование, машины, лицензии, ранее используемые в текущих операциях покупателя. Продажа данных активов обычно осуществляется по балансовой стоимости, которая часто оказывается выше рыночной стоимости. В подобном случае разница между балансовой и рыночной стоимостью активов превращается в ссуду, которую предоставляет покупателю поставщик за право в течение длительного времени снабжать его своими товарами или услугами. Эта ссуда с течением времени покрывается более высокими, нежели рыночные, ценами его поставок.

Большинство организаций, успешно проводящих политику концентрации на ключевой компетенции и привлечения внешних ресурсов, проходят несколько стадий в ее осуществлении.

**Стадии осуществления политики концентрации на ключевой компетенции:**

1. Анализ внутренних ресурсов и их оценка
2. Определение потребностей организации и выбор поставщика
3. Осуществление организационных изменений

***1. Анализ внутренних ресурсов и их оценка***

На первой стадии высшее руководство компании принимает решение о необходимости замещения некоторых внутренних функций продуктами и услугами, приобретаемыми у внешних поставщиков. Это решение носит сугубо внутрикорпорационный характер и является прерогативой именно высшего руководства. Только руководители высшего уровня управления имеют всю необходимую информацию для определения ключевой компетенции компании и могут разработать стратегию, в рамках которой будут определены те виды деятельности, которые можно вывести из компании без ущерба для ее ключевой компетенции. Более того, поскольку политика привлечения внешних ресурсов неизбежно ведет к сокращению персонала компании в тех областях, которые подлежат выведению из организации, подобные решения могут приниматься лишь на высших этапах власти.

При разработке стратегии компании принимаются к рассмотрению следующие вопросы:

- Определение ключевой компетенции организации и тех функций бизнеса, которые не являются ключевыми для достижения долгосрочной конкурентоспособности;
- Четкое определение того, какие цели преследует организация, проводя политику привлечения внешних ресурсов;
- Определение тех видов деятельности, которые можно безболезненно вывести из состава организации с учетом возможности замещения их товарами и услугами со стороны. Осуществление сравнительного анализа затрат, связанных с развитием этих видов деятельности, с затратами на установление долгосрочных партнерских отношений с поставщиками. В этой связи весьма полезным представляется сравнение показателей эффективности осуществления рассматриваемых функций в рамках компании с аналогичными показателями лучших компаний в данной области (benchmarking);
- Оценка принятых решений с точки зрения согласования их с социальной политикой компании. Выведение некоторых функций из состава организации может не только вызвать недовольство и сопротивление со стороны сотрудников тех подразделений, которых затрагивает это решение, но и негативно повлиять на климат организации в целом. В некоторых случаях руководители компании предусматривают перевод части своих сотрудников в фирму поставщика, что оговаривается в контрактной документации.

## **2. Определение потребностей организации и выбор поставщика**

Данная стадия предполагает проведение более детальных исследований вопроса, в ходе реализации которых руководители высшего звена управления получают разнообразную информацию о потребностях организации в осуществлении тех или иных функций, намеченных к выведению из организации. Также параллельно может осуществляться сбор информации о состоянии рынка требуемых товаров и услуг и о сильных и слабых сторонах поставщиков, представленных на рынке.

### *Определение потребностей организации*

Организации, успешно осуществляющие привлечение внешних ресурсов, определяют свои потребности в тех или иных товарах и услугах не только на основе анализа своей текущей деятельности. На данной стадии признается целесообразным изучение опыта тех компаний, которые уже осуществили вывод из состава своих организаций схожих функций. Кроме того, привлечение внешних поставщиков к долговременному сотрудничеству с компанией требует тщательной проработки вопросов, связанных с юридическими условиями договоров, финансированием закупок, управлением долговременными связями с поставщиками. В связи с этим на данной стадии многие компании создают специальные команды, состоящие из специалистов различных областей, для детального изучения данного вопроса.

### *Предложения поставщикам*

Результатом изучения потребностей организации является формулировка предложений возможным поставщикам товаров и услуг, которые должны отвечать следующим условиям:

- Определение требований по поставкам в наиболее полной форме;
- Определение количественных и качественных показателей по предоставляемым продуктам и услугам;
- Определение типа взаимоотношений с поставщиком;
- Объяснение проблем организации, которые будут решены с помощью поставщика.

Последний пункт, разумеется, не является обязательным, однако он предоставляет возможность поставщикам внести свои предложения в ходе переговоров и продемонстрировать свое понимание того, как проблемы компании могут быть разрешены наилучшим образом.

### *Переговоры и выбор поставщика*

Для проведения переговоров с потенциальными поставщиками и оценки их предложений руководством компании может быть сформирована специальная команда, итогом работы которой будет определение наиболее приемлемого поставщика. При выборе поставщика часто во внимание принимается не только предлагаемая цена и качество продукта или услуги, но и другие факторы, к числу которых относятся:

- Четкое понимание поставщиков нужд организации и своих возможностей удовлетворения этих нужд;
- Финансовая стабильность поставщика;
- Репутация поставщика на данном рынке продуктов или услуг;
- Сходство корпоративной культуры поставщика с корпоративной культурой покупателя;
- Приверженность качеству;
- Цена;
- Гибкие условия контракта;
- Местоположение;
- Другие.

Практика успешных компаний показывает, что при подписании контракта с поставщиком необходимо принимать во внимание следующее:

- Предусмотреть в контракте частые коммуникации и открытое обсуждение проблем;
- Четко определить качество или уровень предоставляемых услуг, а также последствия отклонения от условий контракта.

### **3. Осуществление организационных изменений**

Успех проведения организационных изменений во многом зависит от того, насколько продуманной и четкой является разработанная система для управления изменениями. Эта система обычно включает в себя:

- Механизмы мониторинга и оценки промежуточных и конечных результатов изменений;
- Способы определения проблем, возникающих в ходе изменений, на стадии их зарождения;
- Методы разрешения возникающих проблем;
- Способы оказания помощи сотрудникам компании в адаптации к новым условиям работы.

#### **Три основных сферы выведения функций из состава компаний**

В ходе исследования Outsourcing Institute были определены те сферы деятельности, которые наиболее часто подвергаются выведению из организаций. В выборке были представлены организации практически всех отраслей – от оказания услуг по рекламе до производства прохладительных напитков, от органов государственного управления до предоставления коммунальных услуг. В исследовании участвовали компании разных размеров - от маленьких (до 499 работников) до очень крупных (до 10,000 работников).

Наиболее распространенными областями, в которых организации использовали политику привлечения внешних ресурсов, были следующие:

1. Информационные технологии;
2. Операции;
3. Логистика.

### **Информационные технологии**

Это - наиболее быстро растущая область привлечения внешних ресурсов сегодня.

Руководители в настоящее время выводят из состава компаний:

- Техническое обслуживание и ремонт;
- Обучение;
- Консультирование и реинжиниринг;
- Центры данных универсальных вычислительных машин.

Руководители рассматривают возможности выведения из состава компании:

- Клиент/сервер;
- Компьютерные сети;
- Системы электронного хранения документов;
- Поддержка конечного пользователя;
- Полное выведение ИТ.

### **Операции**

#### **Администрация**

Руководители в настоящее время выводят из состава компаний:

- Печать и размножение;
- Почта;
- Консультирование и тренинг.

Руководители рассматривают возможности выведения из состава компании:

- Управление отчетностью;
- Административные информационные системы;
- Снабжение/запасы;
- Печать и размножение.

#### **Обслуживание потребителя**

Руководители в настоящее время выводят из состава компаний:

- Пункты обслуживания на местах;
- Экспедиционная служба в пунктах обслуживания на местах;
- Система телефонной связи с потребителями.

Руководители рассматривают возможности выведения из состава компании:

- Информационные системы обслуживания потребителей;
- Экспедиционная служба в пунктах обслуживания на местах;
- Система телефонной связи с потребителями.

#### **Финансы**

Руководители в настоящее время выводят из состава компаний:

- Обработка расчетов заработной платы;
- Закупки;
- Обработка счетов;
- Общий бухгалтерский учет.



Руководители рассматривают возможности выведения из состава компании:

- Обработка расчетов заработной платы;
- Налоги.

### ***Человеческие ресурсы***

Руководители в настоящее время выводят из состава компаний:

- Системы компенсации работников;
- Рекрутинг/найм/

Руководители рассматривают возможности выведения из состава компании:

- Консультирование и тренинг;
- ИТ по человеческим ресурсам.

### ***Недвижимость и физические мощности***

Руководители в настоящее время выводят из состава компаний:

- Питание и услуги кафе;
- Техническое обслуживание;
- Безопасность.

Руководители рассматривают возможности выведения из состава компании:

- Управление мощностями;
- Техническое обслуживание мощностей;
- ИТ мощностей.

### ***Продажи и маркетинг***

Руководители в настоящее время выводят из состава компаний:

- Прямая почтовая реклама;
- Реклама;
- Телемаркетинг.

Руководители рассматривают возможности выведения из состава компании:

- Распределение продукции и операции по продажам;
- Продажи на местах.

### ***Логистика***

Для всех видов компаний требуется высокий уровень дистрибуции и транспортировки. Выведение этих функций может привести к немедленному и значительному повышению показателя возврата на инвестиции.

### ***Дистрибуция***

Руководители в настоящее время выводят из состава компаний:

- Проверка партий товаров;
- Консультирование и тренинг;
- Транспортировка;
- Лизинг.

Руководители рассматривают возможности выведения из состава компании:

- Склады;
- Дистрибуция и логистика;
- Информационные системы;

- Операции.

### **Транспортировка**

Руководители в настоящее время выводят из состава компаний:

- Управление транспортом;
- Транспортные операции;
- Техническое обслуживание транспорта.

Руководители рассматривают возможности выведения из состава компании:

- Управление транспортом;
- Транспортные операции;
- Техническое обслуживание транспорта.

### **Outsourcing Institute**

End-User Survey

***Таким образом, основными факторами успешного осуществления политики привлечения внешних ресурсов являются:***

1. Понимание целей компании;
2. Стратегическое видение и стратегическое планирование;
3. Четкое финансовое обоснование целесообразности проводимых изменений;
4. Верный выбор поставщика;
5. Тщательно разработанный контракт;
6. Поддержка руководителей высшего звена управления и вовлечение их в процесс изменений;
7. Внимательное отношение к проблемам сотрудников;
8. Использование информации об успехах и неудачах других компаний.

### **Исследование PricewaterhouseCoopers**

Крупнейшие корпорации США все больше выводят свои процессы бизнеса, относящиеся к ИТ, в стремлении снизить затраты, увеличить прибыльность и дать возможность внутренним отделам работать более эффективно.

Около 73% высших руководителей в интервью сказали, что их компании в настоящее время передали один или более бизнес-процессов внешним поставщикам. Некоторые из бизнес-процессов, выводимые более часто, включают в себя вопросы управления (51%), оплаты труда (49%), управление человеческими ресурсами (26%), внутренний аудит (26%).

Исследование определяет выведение бизнес-процессов как долгосрочную передачу контрактов на осуществление не ключевых бизнес-процессов внешнему поставщику услуг. Глобальный рынок внешних услуг в 1998 оценивался в 80 млрд. долларов, а рынок США составляет приблизительно половину этого рынка. В течение следующих пяти лет рынок возрастет более чем в два раза и достигнет 200 млрд. долларов.

Руководители говорят, что выведение функций из состава их компаний позволяет сосредоточиться на ключевых компетенциях без инвестиций в людей и технологию. Это также позволяет компаниям стать более прибыльными и приводит к более высокому уровню оказания услуг, нежели тот уровень, который способны обеспечить внутренние подразделения. Большинство руководителей исследованных компаний отметили, что выведение не ключевых функций помогает сохранять конкурентоспособность компании.

Результаты основаны на интервью с высшими руководителями более чем 100 компаний США. Компании, вовлеченные в исследование, в совокупности имеют ежегодный доход 4.4 млрд. долларов.

Каковы те основные выгоды, которые получают компании, придерживающиеся политики привлечения внешних ресурсов? Последнее исследование KPMG делает следующие выводы:

- Привлечение внешних ресурсов позволяет организации сфокусироваться на своей ключевой компетенции;
- Организации могут получить выгоды от более специализированной деятельности;
- Организации имеют возможность находиться в русле последних технологических достижений и изменений на рынке;
- Привлечение внешних ресурсов позволяет организации достичь гибкости в планировании рабочей загрузки;
- Компании получают возможность снизить уровень своих затрат.

Нет сомнений в том, что политика замещения собственных ресурсов внешними является долгосрочной тенденцией развития современных компаний. Эксперты отмечают, что в течение нескольких последующих лет будет продолжаться интенсивное развитие этой практики, что будет сопровождаться некоторыми интересными изменениями на рынках, а именно:

- Повышение активности продаж и маркетинговой политики поставщиков, предоставляющих свои услуги для замещения соответствующих видов деятельности других компаний;
- Расширение портфелей предоставляемых услуг поставщиками для дифференциации своих фирм на быстро растущем рынке;
- Расширение традиционного спектра предложений консультационными фирмами;
- Многие компании, привлекающие внешние ресурсы, рассматривают долговременные партнерства с поставщиками как серьезную возможность развития своего бизнеса и объединяются со своими партнерами для расширения предложения услуг на открытом рынке;
- Появление новых участников рынка для предоставления специализированных услуг компаниям, например, бухгалтерских услуг;

- Усложнение технологий будет приводить к повышению сложности сделок с поставщиками;
- По мере роста зрелости рынка замещающих продуктов и услуг будет наблюдаться все более широкое распространение виртуальных корпораций.

Политику замещения внутренних ресурсов внешними можно рассматривать как основу организационного реструктурирования, с помощью которой компания может усилить свою ключевую компетенцию.

### **Выводы**

Тенденция выведения из состава компаний определенных видов деятельности и передачи их на контрактную основу (аутсорсинг) связана с необходимостью сосредоточения всех усилий организаций на усилении своих ключевых компетенций, что диктуется быстро меняющимися условиями ведения бизнеса и возрастанием сложности осуществления отдельных функциональных видов деятельности.

Практика привлечения внешних ресурсов для ведения бизнеса означает отказ от стремления к вертикальной интеграции в рамках одной организации, создание более открытой для внешнего окружения компании, интенсивную разработку механизмов кооперации с партнерами по совместной деятельности.

Целью осуществления мер по отказу от некоторых видов деятельности внутри компании чаще всего является стремление к повышению конкурентоспособности организации в целом за счет сосредоточения основных усилий на сильных сторонах компании. Следовательно, наиболее важным шагом на пути привлечения внешних ресурсов выступает тщательная диагностика внутренних возможностей организации, внешних сил, воздействующих на нее, характеристик окружения и места компании на рынке. В рамках этой диагностики часто проводится сравнение эффективности исполнения определенных функций внутренними силами компании с эффективностью их осуществления в других организациях (использование методов бенчмаркинга).

Наиболее широко распространенной сферой привлечения внешних ресурсов является сфера информационных технологий, которая требует высокой специализации и большого сосредоточения людских, материальных и финансовых ресурсов. В то же время эта практика в настоящее время быстро распространяется на другие, самые разнообразные, функциональные виды деятельности компаний.

### **Контрольные вопросы**

1. Приведите определение ключевой компетенции организации.
2. Каковы пути фокусировки организации на ключевой компетенции?
3. Чем обусловлено широкое распространение политики привлечения внешних ресурсов среди компаний западных стран?
4. Какой вид деятельности организаций является в настоящее время основной сферой привлечения внешних ресурсов?
5. Какие виды деятельности российских компаний, по Вашему мнению, в первую очередь рассматриваются управляющими с точки зрения выведения их из состава компаний?

7. Какие варианты рассматриваются компаниями, если область деятельности не носит стратегического характера, но при этом является конкурентоспособной?
8. Каковы основные причины использования компаниями политики привлечения внешних ресурсов?
9. Каким образом, по Вашему мнению, цель ускорения получения отдачи от реинжиниринга может быть связана с аутсорсингом? Приведите примеры.
10. Каковы основные стадии осуществления политики концентрации компании на ключевой компетенции?
11. Какую роль играет бенчмаркинг при определении ключевой компетенции организации?
12. Какие факторы принимаются во внимание компаниями, осуществляющими выбор поставщика?
13. В чем значение сходства корпоративной культуры поставщика с корпоративной культурой покупателя для их успешного сотрудничества? Какие меры, по Вашему мнению, может предпринимать организация-покупатель для смягчения различий корпоративной культуры своего поставщика?
14. Перечислите основные факторы успешного осуществления политики привлечения внешних ресурсов.
15. Прокомментируйте один из факторов успешного осуществления политики аутсорсинга: «Внимательное отношение руководства к проблемам сотрудников».
16. Каковы основные выгоды, которые получают организации от использования политики привлечения внешних ресурсов? Какие, по Вашему мнению, существуют риски при проведении этой политики?
17. Приведите пример российской компании, успешно использующей практику привлечения внешних ресурсов.
18. Какие тенденции в развитии бизнеса в различных секторах экономики наметились вследствие распространения политики привлечения внешних ресурсов?

## 6. Самообучающаяся организация

**Способность организации к самообучению** можно определить как способность организации как системы сохранять и улучшать те знания и навыки работы, которые приобретаются в результате опыта ее сотрудников и подразделений и являются важными для достижения стратегических целей.

Самообучение в этом смысле является системной характеристикой, поскольку знания и навыки в самообучающейся организации остаются внутри нее, даже если отдельные люди, являющиеся их носителями, уходят в другие фирмы. Трудно переоценить важность способности организации к самообучению, и в настоящее время все возрастающее число компаний рассматривают задачу превращения организации в самообучающуюся систему как одну из первоочередных стратегических задач.

Процесс самообучения организации имеет определенные стадии:

1. Приобретение знания – развитие или создание навыков, получение опыта.
2. Обмен знаниями – распространение в организации приобретенных знаний и навыков.
3. Использование знаний – обеспечение широкого доступа к полученным знаниям с тем, чтобы они могли использоваться в новых ситуациях.

В основе идеи самообучающейся организации лежит идея о том, что фирма должна быть адаптивной к изменениям в своей окружающей среде, в противном случае она становится жесткой и консервативной, что неизбежно ведет к ухудшению ее положения на рынке. Фирма должна обладать чертами живого организма, способного к самообучению под воздействием реакции окружающей среды на его действия. Каждый человек в отдельности обладает этой способностью. Задачей управления является перенесение этой способности на фирму в целом.

Таким образом, при создании самообучающейся организации перед руководством стоят следующие основные управленческие задачи:

- Создание условий, при которых сотрудники заинтересованы в приобретении новых знаний и самостоятельно ищут способы их пополнения;
- Выявление наилучших методов работы в различных подразделениях компании и изучение этих методов (т.н. внутренний benchmarking);
- Разработка и внедрение механизмов активного распространения знаний, полученных отдельными сотрудниками и подразделениями, во всей организации, а также механизмов стимулирования использования этих знаний другими сотрудниками.

Американская компания Texas Instruments в настоящее время вкладывает много сил и средств во внутренний бенчмаркинг. В результате четырехлетней работы, в которой принимало участие 450 человек, было сэкономлено 500 млн. долл. – это сумма, достаточная для строительства нового завода.

В результате применения внутреннего бенчмаркинга в компании Eastman Kodak было отмечено снижение времени на разработку новой продукции, повышение качества и удовлетворенности потребителей, экономия составляет около 12 млн. долл. ежегодно.

Компания Rank Xerox также добилась весомых результатов внутреннего бенчмаркинга – ее ежегодные сбережения составляют 1.2 млрд. долл.

Следует принять во внимание, что в настоящее время многие компании активно проводят политику привлечения внешних ресурсов для фокусировки на своих ключевых компетенциях, налаживают долговременные партнерские отношения с другими организациями для использования всех возможностей, предоставляемых им рынком. Поэтому концепция самообучающейся организации часто относится не к отдельной организации, а ко всей цепочке создания стоимости, в которую вовлечена организация. Каждая стадия цепочки ценностей представляется как шаг в осуществлении бизнеса. Если компания стремится развить в себе способность к самообучению, то и к ее поставщикам также могут предъявляться подобные требования.

В своем исследовательском проекте 1988 года американские исследователи Pedler M., Burgoyne J. and Boydell J. определили ряд характеристик самообучающейся компании, которые являются наиболее распространенными среди компаний, достигших определенных успехов в этой области. Нужно отметить, однако, что перечень этих характеристик авторы не считают исчерпывающим. Он также, по мнению авторов, не претендует на то, чтобы представлять последовательность шагов, необходимых для создания самообучающейся организации.

#### **Основные характеристики самообучающейся компании:**

1. Включение концепции самообучения в стратегию организации
2. Совместная разработка политики
3. Информирование (информационные системы)
4. Системы учета, бюджетирования и отчетности
5. Отношения типа “продавец-покупатель” внутри компании
6. Гибкая система вознаграждений
7. Гибкие роли и гибкие матричные структуры
8. Пограничные работники как агенты знаний
9. Изучение практики других компаний
10. Климат, поощряющий обучение
11. Возможности саморазвития для всех

### ***1. Включение концепции самообучения в стратегию организации***

При разработке стратегии компании необходимо учесть, что в самообучающейся организации должны быть предусмотрены большие возможности экспериментирования. Необходимость предпринимать быстрые действия в ответ на изменения условий внешнего окружения требует большей гибкости в формулировке направлений развития компании и ее политики ведения бизнеса.

### ***2. Совместная разработка политики***

Концепция предполагает, что цель создания самообучающейся организации не может быть достигнута, если все члены компании не разделяют устремлений высшего руководства. Предполагается, что процесс формирования политики компании должен проходить при активном участии всех сотрудников, активно обсуждающих проблемы и пути их преодоления и предлагающих свои собственные решения. Поощрение участия означает такую систему управления, при которой эффективно разрешаются конфликты, приветствуется демонстрация противоположных мнений, и источником развития компании признаются различия во взглядах и представлениях сотрудников.

Система участия в принятии решений может охватывать не только сотрудников компании, но и всех заинтересованных в работе компании лиц: потребителей, поставщиков, владельцев, государственные службы и т.д.

### ***3. Информирование (информационные системы)***

Самообучение системы невозможно без обеспечения доступа всех заинтересованных лиц к коллективному знанию, без широкого распространения знаний в организации. Основную роль в этом должны играть информационные системы компании. Принятие концепции самообучения предполагает серьезный пересмотр системы сбора, анализа и хранения информации, создание новых баз данных, структурирование и фильтрацию информации и определение круга пользователей.

### ***4. Системы учета, бюджетирования и отчетности***

Изменение систем учета, бюджетирования и отчетности должно быть направлено на стимулирование инициативы и на предоставление сотрудникам возможности экспериментировать при определенной степени риска. Центральная идея изменения этих систем состоит в том, что все сотрудники и подразделения компании должны действовать как владельцы малого бизнеса.

### ***5. Отношения типа “продавец-покупатель” внутри компании***

Самообучающаяся организация стремится к тому, чтобы взаимоотношения между подразделениями и бизнес-единицами строились на основе “купли-продажи” товаров и услуг, заключая между собой контракты, сходные с контрактами на свободном рынке. Во многих случаях подразделениям предоставляется право заключать соглашения с внешними поставщиками в тех случаях, если их не устраивает качество и условия поставки товаров и услуг внутренними силами компании. Целью этих мер является создание условий, при которых внутренние поставщики заинтересованы в наиболее полном удовлетворении внутренних покупателей.



Такая система ведет к интенсификации контактов между подразделениями компании, к более полному пониманию нужд и потребностей друг друга, к активному обмену релевантной информацией и развитию механизмов обратной связи. Поощряется кооперация, взаимное доверие и приверженность общим целям организации.

#### **6. Гибкая система вознаграждений**

Поощрение инициативы и принятия на себя риска должно быть введено в систему вознаграждения. Речь идет не столько об уровне заработной платы, сколько о других разнообразных системах поощрения как за достигнутые результаты, так и за неудачные эксперименты, которые, тем не менее, внесли свой вклад в общекорпоративное знание.

#### **7. Гибкие роли и гибкие матричные структуры**

В самообучающейся организации роли сотрудников являются максимально гибкими, что создает возможность для развития индивида и бизнеса в целом. Большинство сотрудников объединено в команды, структурированные матричным образом и нацеленные на удовлетворения внутренних и внешних клиентов, а также заинтересованных в данном бизнесе лиц.

Необходимо, чтобы члены организации относились к структуре компании в целом как к временной структуре, которая может измениться под воздействием внутренних и внешних факторов, и с легкостью преодолевали границы между подразделениями в своей текущей деятельности.

#### **8. Пограничные работники как агенты знаний**

Для самообучающейся организации очень важен процесс сбора информации для расширения и обновления общекорпоративной базы знаний. Центральными фигурами при сборе информации являются те сотрудники, которые имеют непосредственные контакты с внешней средой организации. Эти люди могут находиться на разных уровнях управления, включая самый высший и самый низший, и являются для компании т.н. “пограничными” работниками. Сотрудники отдела продаж, отдела технического обслуживания, водители грузовиков являются источниками информации о том, каковы требования и ожидания от компании ее клиентов.

#### **9. Изучение практики других компаний**

Важным аспектом создания самообучающейся системы является изучение деятельности других компаний, успешно осуществляющих операции в тех или иных сферах. Сбор информации по успешным фирмам может осуществляться с использованием вторичной информации, а также в ходе прямых контактов с теми фирмами, которые не являются прямыми конкурентами на рынке. В ряде случаев возможны также соглашения между прямыми конкурентами, объединяющимися перед лицом общей опасности, по обмену опытом организации тех или иных функций или процессов.

При изучении возможностей совершенствования процесса транспортировки своей продукции компания Rank Xerox, например, изучала опыт компании Caterpillar как достигшей наилучших результатов в организации функции доставки тяжелого оборудования.

### ***10. Климат, поощряющий обучение***

В самообучающейся организации менеджеры должны поощрять эксперименты в обучении, обучение посредством приобретения опыта, постоянное стремление к саморазвитию своих сотрудников, использование полученных знаний при принятии решений и разработке новых предложений. Руководители высшего звена управления должны подавать пример, определяя важные для организации проблемы и корректируя процесс обучения сотрудников.

### ***11. Возможности саморазвития для всех***

Самообучающаяся организация предоставляет своим сотрудникам возможность пользоваться всеми необходимыми ресурсами и информацией, поощряя их к саморазвитию. Внешние заинтересованные лица также могут получить доступ к информационным базам данных. В большинстве случаев сотрудникам предоставляются следующие ресурсы:

- Обучающие курсы, семинары, тренинги;
- Материалы для самообучения;
- Возможность участия в мероприятиях по саморазвитию;
- Свободное время для самообучения;
- Информация по новым проектам компании;
- Поощрение приобретения фундаментальных знаний, а не только навыков для выполнения своей работы.

### ***Дилеммы самообучающейся организации***

Любая компания, разрабатывающая политику самообучения, сталкивается с проблемами фокусировки своей деятельности в этой области. Прежде чем разрабатывать практические методы осуществления политики, руководство компании должно определить основную стратегическую линию в сфере самообучения, что неизбежно предполагает выбор между различными альтернативами, учитывая предыдущий опыт компании, ее стратегию, наличие ресурсов, характер окружающей среды и прочие факторы.

**Дилеммы самообучающейся организации:**

1. Источник знаний внутри компании или вне нее?
2. Фокусировка на продуктах или фокусировка на процессах?
3. Методы хранения знаний – формальная документация или персональные знания?
4. Способ распространения знаний – формальный или неформальный?
5. Фокусировка обучения – улучшение существующих методов или проверка предположений, лежащих в основе существующих методов?
6. Фокусировка развития навыков – индивидуальные или групповые?
7. Цепочка ценностей – какие звенья обучать?

**1. Источник знаний внутри компании или вне нее?**

До какой степени компания должна полагаться на собственные ресурсы в приобретении новых знаний и развитии своих ключевых компетенций? В какой степени она должна использовать опыт и знания других компаний?

Эта дилемма представляет собой дилемму между инновациями и адаптацией, или имитацией. Американские компании, например, традиционно считаются инновационными компаниями, в отличие от японских производителей, заслуживших славу превосходных имитаторов, переносящих многие достижения западных компаний на японскую почву.

Принятие решения о соотношении усилий по генерированию знаний внутри организации и заимствованию их со стороны определяет структуру инвестиций в создание базы знаний компании. Фокусировка на выращивании собственных специалистов неизбежно предполагает крупные инвестиции финансовых средств и времени в программы обучения, тренинг, развитие навыков командной работы и т.д.

Основным механизмом приобретения знаний со стороны является так называемое “сканирование” окружающей среды, чему многие компании в настоящее время придают исключительно большое значение. Сканирование предполагает проведение масштабных исследований не только с целью лучше понять требования и ожидания потребителей, но и с целью выявить последние достижения в самых разнообразных областях деятельности компаний, которые работают не только в той же отрасли, но в самых разных сферах хозяйствования.

В течение пяти лет реализации программы качества в корпорации Motorola постоянно осуществлялось сканирование деятельности других компаний, прежде всего японских производителей. Результатом этой работы был существенный пересмотр системы управления качеством в компании. Через четыре года корпорация Motorola получила свою первую награду общенационального уровня- Baldrige Award.

Последние изменения в компании Fiat произошли вследствие согласованных усилий по сканированию, в ходе которых пять высших менеджеров посетили производственные площадки нескольких автомобильных компаний, а также компаний, производящих предметы длительного пользования и имеющих репутацию производителей продукции мирового класса.

Важный источник приобретения знания – постоянное экспериментирование. Если обучение организации проходит через эксперименты, то чем больше их проводится, тем быстрее осуществляется обучение.

Например, каждый день торговая фирма Wal-Mart осуществляет около 250 тестов в своих магазинах. Эти тесты касаются продвижения продаж, размещения товаров и уровня обслуживания потребителей.

Несмотря на то, что корпорация 3М является во многом традиционной компанией, ее отношение к разработке новой продукции и к размеру операционных единиц предполагает серьезное экспериментальное мышление.

## **2. Фокусировка на продуктах или фокусировка на процессах?**

Каково соотношение инвестиций компании в приобретение знаний о результатах своей работы и инвестиций в знания об основных процессах, происходящих в компаниях? Все компании стремятся нарастить усилия по улучшению как результатов своей деятельности, так и процессов, проблема заключается в том, чтобы создать самообучающуюся систему в обеих сферах, определив соотношение между ними.

Многие исследователи утверждают, что одной из причин высокой конкурентоспособности японских компаний являются значительно большие инвестиции в процессные технологии по сравнению с компаниями США.

Механизмами, способствующими улучшению процессов и результатов деятельности, являются следующие:

- Механизм обеспечения обратной связи после осуществления каких-либо действий: сбор информации по реакции потребителей, партнеров, поставщиков, внутренних пользователей и т.д.;

- Механизм сбора информации о компаниях, осуществляющих схожую деятельность, и сопоставление показателей деятельности своей компании с аналогичными показателями ведущих компаний в данной области.

### 3. Методы хранения знаний – формальная документация или персональные знания?

В какой степени те знания, которые первоначально носят характер личных знаний, возникающих вследствие образования или опыта отдельных людей, должны быть зафиксированы документально? Персональные знания могут быть потеряны компанией, если сотрудник ее покидает, а его знания не были распределены в организации и не стали частью коллективных знаний. Проблема решается с помощью документации приобретенных знаний, фиксирования их на бумажных или электронных носителях, однако это связано с определенными инвестициями и затратами времени. Кроме того, зафиксированные таким образом знания могут подлежать быстрому устареванию.

Группа инвестиционных фондов MISC's использует персональный стиль ведения документации, избегая политических установок и разработки учебников по процедурам. При своей предпринимательской ориентации MISC дает возможность индивидам много обучаться, но не заставляет знания приводить в систему.

А в компании Fiat's Direzione Technica, где люди традиционно рассматривались как хранилище знаний, прилагаются усилия создать *memoria technica*, или банк инженерных знаний.

### 4. Способ распространения знаний – формальный или неформальный?

Основные усилия руководителей компании могут быть сосредоточены на создании такой атмосферы, при которой распространение знаний происходит в ходе совместного решения проблем через неформальные встречи, диалоги, дискуссии. Фокусировка на неформальное распространение знаний возможна, например, в компаниях, где основу организационного дизайна составляют межфункциональные команды. Основной функцией руководства при таком подходе является создание атмосферы открытости, при которой сотрудники имеют свободу выражения своих взглядов. Другим критическим аспектом является степень того, насколько ошибки предаются гласности и не скрываются.

Одним из наиболее впечатляющих примеров примером открытости политики является компания Electricite de France (EDF), в которой публично раскрываются все отклонения от стандартов деятельности в системе из 57 заводов атомной энергии. Компания относится к этим отклонениям как к событиям для исследования, для выявления проблем, и поощряет расследования для решения этих проблем. Затем информация об удачных случаях решения проблем распространяется по всей компании. Конечно, в некоторой степени открытость может быть объяснена критической природой проблем на заводах атомной энергии, однако такая практика может быть весьма полезна для многих компаний при анализе проблем, которые могут угрожать ее будущему.

При более структурированном подходе к распространению знаний используются такие методы, как письменные коммуникации, централизованно разработанные программы обучения, сертификация обучения.

## 5. Фокусировка обучения – улучшение существующих методов или проверка предположений, лежащих в основе существующих методов?

Различие между концентрацией внимания на существующих методах и инструментах и на оценке предположений, лежащих в их основе, было проведено американскими исследователями Арджирисом и Шоном, назвавших первый подход – “одиночная петля обучения” (“single-loop learning”), а второй – “двойная петля обучения” (“double-loop learning”). Они утверждают, что проблемы организационной деятельности скорее возникают из-за отсутствия внимания и неспособности определить и проверить предположения, лежащие в основе деятельности, чем из-за низкой эффективности функционирования. Организации могут предпочитать один метод другому, однако серьезная система обучения выигрывает от хорошей работы в обеих сферах.

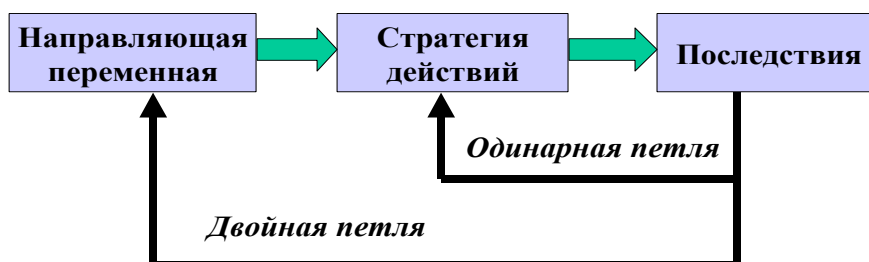


Рис. Двойная петля обучения

Арджирис проводит различие между одинарной петлей обучения, которая предполагает наличие "однонаправленного вопроса для получения однонаправленного ответа", и двойной петлей обучения. Он приводит пример того, как термостат измеряет температуру, сравнивая ее со стандартной установкой, и затем либо включает отопитель, либо выключает его. Он сравнивает это с двойной петлей, которая "предпринимает дополнительный шаг или, часто, несколько дополнительных шагов. Двойная петля предполагает возврат исследуемого вопроса тому, кто его задает... В случае с термостатом, например, можно задать вопрос, является ли стандартная температура действительно наиболее оптимальной температурой для помещения и, если это так, является ли имеющееся отопительное устройство наиболее эффективным средством для поддержания этой температуры. В процессе использования двойной петли обучения можно также задать вопрос, почему было выбрано именно это отопительное устройство.

Другими словами, при двойной петле обучения ставятся вопросы не только об объективных фактах, но также и о причинах и мотивах, стоящих за этими фактами".

*Источник: Argyris, C., Good Communications that Block Learning, Harvard Business Review, July-August 1994*

## 6. Фокусировка развития навыков – индивидуальные или групповые?

Какие знания и навыки являются для компании наиболее предпочтительными – индивидуальные или командные?

Организационный дизайн инвестиционной группы МПС и, в первую очередь, ее организационная культура и система вознаграждения, разработан таким образом, что способствует развитию индивидуального обучения. Осуществляются большие инвестиции в развитие командных методов работы. В частности, маркетинговые группы МПС, где в большей степени поддерживается коллективное обучение, в настоящее время значительные средства инвестируют в развитие команд в качестве одного из способов улучшения общей эффективности работы.

## 7. Цепочка ценностей – какие звенья обучать?

Какие ключевые компетенции необходимо развивать организации через обучение? Если какая-либо организация является “фокусированной на инженерных работах”, или ее деятельность в наибольшей степени определяется изменениями на рынке, она должна осуществлять существенные инвестиции в обучение инженерных сотрудников или маркетингового подразделения. При включении в цепочку ценностей внешних партнеров, одной из серьезных задач становится определение тех из них, которым необходимо оказать поддержку в их самообучении.

Обучение является сложным многошаговым процессом, и оно может быть подорвано на любой стадии, если один из шагов не проведен успешно. Каждый человек, каждое подразделение организации и каждая организация в целом должны пройти определенный цикл последовательных шагов, прежде чем произойдет процесс обучения, сопровождаемый изменениями или трансформацией.

### **Последовательность шагов в процессе обучения организации:**

1. Понимание необходимости изменений
2. Получение нужной информации
3. Усвоение и переработка информации
4. Проведение внутренних изменений
5. Получение обратной связи о результатах изменений

## **Шаг 1. Понимание необходимости изменений**

Любой процесс обучения начинается с осознания необходимости изменений в поведении и результатах деятельности. Без четкого понимания того, к чему следует стремиться, ни отдельный человек, ни организация в целом не смогут эффективно организовать свой процесс обучения.

*Возможные сложности:*

- Преобладание либо внешних, либо внутренних данных в проведении анализа проблем и способов их решения;
- Различия представлений о необходимом обучении у различных подразделений компании и у отдельных людей;
- Искажающее влияние субъективных устремлений в организации процесса обучения.

*Возможные способы преодоления сложностей:*

- Создание новых подразделений, собирающих и обрабатывающих информацию, таких как группы по исследованию рынка, по сканированию окружающей среды и пр.;
- Систематическое совместное обсуждение информации по окружающей среде, продажам, закупкам, распределению, маркетингу и пр.;
- Проведение программ обучения руководителей высшего звена управления, в ходе которых формируется общее видения необходимости и направления изменений.

## **Шаг 2. Получение нужной информации**

После осознания организацией необходимости проведения изменений, необходимо получить всю информацию о возможностях достижения намеченных целей с тем, чтобы разработать конкретную политику осуществления изменений.

*Возможные сложности:*

- Нужная информация находится не там, где она должна быть использована;
- Отсутствие коммуникационных каналов между подразделениями;
- Искажение информации в ходе ее передачи;
- Информация используется как инструмент власти, а не инструмент принятия решений.

*Возможные способы преодоления сложностей:*

- Создание сетей и информационных каналов для создания возможности обмена информацией;



- Создание системы вознаграждения, которая стимулирует четкую передачу информации, даже плохих новостей, и наказывает сокрытие и искажение информации;
- Формальные диалоги между лицами, принимающими решения, и получателями информации.

### **Шаг 3. Усвоение и переработка информации**

После получения необходимой информации, необходимо наладить процесс ее усвоения и сделать из нее правильные выводы.

*Возможные сложности:*

- Персональные предубеждения и искажение информации;
- Узкое мышление вместо системного мышления;
- Отрицание информации и другие виды сопротивления;
- Конфликты между исполнителями и руководителями.

*Возможные пути преодоления трудностей:*

- Систематический тренинг по вопросам системного мышления и принятия решений;
- Использование методов преодоления сопротивления;
- Разработка и внедрение системы вознаграждений, которая стимулирует открытый диалог и обмен информацией;
- Использование процедур параллельного принятия решений для того, чтобы избежать "группового мышления" и других искажений, основанных на социальных факторах.

### **Шаг 4. Проведение внутренних изменений**

После обобщения полученной информации и определения требуемых изменений в деятельности организации, наступает стадия их осуществления.

*Возможные сложности:*

- Бюрократическая система принятия решений, основанная на формальных структурах организации;
- Системы вознаграждения и контроля, которые поддерживают функционирование старых структур и препятствуют инновациям;
- Культура организации, не соответствующая предполагаемым изменениям;
- Создание новых структур, которые не приведены в соответствие с культурой или с ключевой компетенцией организации;

- Создание новых структур, которые являются слишком дорогостоящими для поддержания общей экономической жизнеспособности компании.

*Возможные пути преодоления сложностей:*

- Создание новых структур и методов работы, которые функционируют по правилам старой культуры, но привносят в нее новые элементы;
- Осуществление изменений культуры организации;
- Создание параллельных структур для дизайна новых процессов и затем внедрение их в общую систему.

### **Шаг 5. Получение обратной связи о результатах изменений**

Отслеживание результатов изменений, как положительных, так и отрицательных, также представляется неременным условием эффективности процесса обучения.

*Возможные сложности:*

- Отсутствие формальных структур для получения требуемой обратной связи;
- Пристрастное отношение отдельных лиц или подразделений к результатам изменений.

*Возможные пути преодоления сложностей:*

- Разработка механизмов обратной связи во время трансформационного процесса;
- Создание специальных подразделений, которые осуществляют систематический сбор данных.

### **Выводы**

Последние тенденции развития организационного дизайна связаны с широким распространением концепции самообучающейся организации, нацеленной на создание в компании такой системы управления, которая стимулировала бы сохранение и улучшение знаний и навыков, приобретаемых сотрудниками компании, необходимых для достижения ее стратегических целей.

Идея самообучающейся организации вытекает из представления об организации как о живом организме, способном к аккумулярованию знаний под воздействием требований окружающей среды, и приспосабливающимся к меняющимся условиям деятельности.

Практика создания самообучающихся организаций предполагает использование многообразных методов сбора, хранения и распространения знаний и опыта, выявления наилучших результатов работы различных подразделений внутри компании (внутренний бенчмаркинг) и передачу опыта работы другим подразделениям. Самообучающаяся

организация также предполагает наличие специфической организационной культуры и климата, который поощряет обучение сотрудников.

Большое значение для создания самообучающейся организации имеет вопрос фокусировки обучения на проверку предположений, лежащих в основе существующих методов работы и бизнес-процессов, в отличие от фокусировки на улучшение уже действующих норм и правил в организации (применение т.н. «двойной петли обучения»).

### ***Контрольные вопросы***

1. Дайте определение самообучающейся организации.
2. В чем заключается самообучение организации? Перечислите стадии процесса самообучения.
3. Какие цели может преследовать компания, встающая на путь создания внутренней системы самообучения?
4. Что представляет собой внутренний бенчмаркинг? Каковы цели и возможные результаты этой внутренней политики компании?
5. Перечислите основные характеристики самообучающейся организации.
6. Какова цель экспериментирования при создании самообучающейся компании?
7. Объясните роль пограничных работников как агентов знаний в процессе самообучения организации.
8. В чем состоит смысл дилеммы «фокусировка на продуктах или фокусировка на процессах»?
9. Какие методы сбора, хранения и распространения знаний являются наиболее значимыми для самообучающихся организаций?
10. Какова роль информационных технологий при создании самообучающейся компании?
11. Объясните концепцию «двойной петли обучения». Как использование этой концепции на практике влияет на изменение процесса мышления и оценки ситуации сотрудников компании?
12. Перечислите шаги в процессе обучения организации.
13. Какова, по Вашему мнению, роль менеджеров различного управленческого уровня, а также сотрудников разных функциональных подразделений в создании самообучающейся организации?
14. Какие сложности Вы видите на пути создания самообучающейся организации?
15. Каким образом процесс создания самообучающейся организации может повлиять на все управленческие блоки организационного дизайна?
16. Как, по Вашему мнению, должна измениться корпоративная культура компании, стремящейся к самообучению?
17. Каковы сложности и возможные пути их преодоления при получении обратной связи о результатах изменений в организации?

## 7. Будущее организаций

Крайне важным обстоятельством для создания новых организаций является бурное развитие новых информационных технологий и средств связи. Новые технические возможности приводят к созданию таких компаний, аналогов которых не было в прошлом. Конкурентные преимущества таких компаний сосредоточены в первую очередь в скорости принятия решений вне зависимости от того, в какой точке земного шара находятся сотрудники или подразделения компаний.

### **Основные типы организаций, использующие новый “технологический” дизайн:**

- Оболочечные (пустотелые) компании
- Сетевые организации
- Виртуальные компании

#### ***Оболочечные (пустотелые) компании***

Оболочечные или пустотелые фирмы – это компании, в которых часть функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам.

Оболочечная фирма берет на себя издержки производителя по определению того, какой товар надо производить, как и кому его реализовывать (так называемые транзакционные издержки). Впрочем, и эти издержки она может переложить на подрядчиков (дизайнерские и конструкторские бюро, рекламные и маркетинговые агентства и пр.), оставляя за собой только функцию общего управления всем процессом от разработки идеи товара до продажи его конечному покупателю.

Классический пример оболочечной фирмы, описанный еще в 1986 году в журнале *Business Week*, - американская компания *Lewis Galoob Toys Inc.*, успешно работавшая на рынке игрушек (с 1981 по 1985 год объем ее продаж вырос в 10 раз). Непосредственно в фирме работало всего 115 служащих. Независимые дизайнерские и инженеринговые конторы разрабатывали для компании большую часть ее игрушек, само производство и упаковка продукции были отданы дюжине гонконгских подрядчиков (которые, в свою очередь, размещали производство наиболее трудоемких компонентов на китайских фабриках). По прибытии товара в США он передавался на комиссионной основе для дальнейшей реализации нескольким фирмам-дистрибуторам. Более того, *Galoob* не занималась ведением бухгалтерии: все свои неоплаченные счета она продавала факторинговой компании, которая к тому же отвечала за кредитную политику компании.

В чистом виде пустотелая компания представляет собой управляющую фирму, нанимающую небольшое количество менеджеров, которые координируют работу сторонних подрядчиков.

Рынок обуви, наверное, один из самых сложных и динамичных. Мода, а, следовательно, и характер спроса, меняется каждый сезон. Большие производства, доставшиеся нам от советской эпохи, не в состоянии адекватно реагировать на изменения рыночной ситуации, к тому же они ориентированы на выпуск больших объемов однотипной продукции, тогда как более или менее успешно улавливать спрос можно с помощью широкого ассортимента и небольших партий. Вот как решает для себя эту проблему российская фирма City Sign. В Италии, законодательнице обувной моды, берется дизайнерская разработка, на основе которой создается собственная коллекция. Затем на одной из небольших фабрик, расположенных в Германии, Бразилии, Аргентине или Португалии, размещается заказ на изготовление опытных образцов. После этого образцы тестируются и подгоняются под российскую специфику (российская стопа очень отличается от европейской или южноамериканской). Наконец, если тестирование прошло удачно, на той же фабрике заказывается партия, после чего она сбывается через собственную дилерскую сеть и под собственной торговой маркой City Sign. Выбор очередной фабрики определяется изменениями спроса. К примеру, качественную кожаную обувь лучше заказывать в Германии, а плетеную – в Бразилии. Сегодня у City Sign в активе двадцать пять фабрик в пяти странах.

*Источник: Эксперт, 1 декабря 1997 г.*

Мировой лидер в производстве спортивной обуви фирма Nike Inc. уже с момента образования в 1964 году постепенно передавала производственные функции на контрактной основе подрядчикам из развивающихся стран (повышала степень своей “пустотелости”). Наконец, сняв с себя бремя ответственности на средства производства полностью, Nike сегодня рассматривает себя прежде всего как исследовательскую, дизайнерскую и маркетинговую корпорацию, имеющую возможность инвестировать большую часть своей прибыли в НИОКР и рекламу, а не в основной капитал. Другой пример – калифорнийская компания Esprit de Corp., построившая весь свой “одежный бизнес” на контрактных отношениях с более чем 150 “независимыми” фабриками, разбросанными по всему миру.

Оболочечность присутствует и на рынках высокотехнологичных товаров, например, бытовой электроники или персональных компьютеров. Известный американский производитель простых, но надежных телевизоров и магнитол, Emerson Radio Corp., сосредоточился на разработке дизайна, технической спецификации своей продукции и ее продвижения на рынке, поручив “черную” работу по непосредственному ее производству азиатским субподрядчикам. Причем, по словам ее президента Стивена Лейна, процитированным журналом Business Week, функционирование компании в оболочечных рамках несколько не снижает ее экономической эффективности по сравнению с вертикально-интегрированными компаниями типа Sony Samsung, непосредственно контролирующими подобные производства. “Широко распространено мнение, что контрактные отношения с независимыми производителями приводят к уменьшению надежности контрактных поставок. Однако за все время нашей работы по этой схеме нам ни разу не пришлось столкнуться со сколько-нибудь серьезными проблемами такого рода”.

Оболочечные фирмы не вкладывают средства в производство, они инвестируют в брэнд (Как, например, марка “Довгань”). Брэнд – эффективнейший способ минимизации транзакционных издержек. Однако, как признают многие эксперты, существенным недостатком пустотелой формы бизнеса являются сложности в организации надлежащего контроля качества производства и продукции.

### ***Сетевые организации***

Создание “сетевых” организаций также представляет собой реализацию возможностей, предоставляемых компании окружающей средой. Сетевая организация – это особая форма взаимоотношений между членами данной организации и другими компаниями.

Примерами сетей служат, например, фирма и ее поставщики, все те, кто вовлечен в разработку нового продукта, как внутри, так и вне фирмы, все разработчики продуктов, занимающиеся несколькими продуктами. Специалисты по исследованиям и разработкам в какой-либо отрасли могут формировать сеть; все компании в региональной отрасли, которые участвуют совместно во многих контрактах, могут быть сетью. Профессионалы в одной области, работающие на различных работодателей, традиционно создают сети, иногда поддерживаемые формальными ассоциациями.

Можно определить сеть как подвижную, гибкую и компактную модель рабочих взаимосвязей, которые пересекают различные границы внутри и между организаций.

Сеть определяется взаимосвязями своих членов. Индивиды А, В и С могут быть членами одной и той же сети, однако сеть каждого из них не включает одних и тех же членов. D может быть связан с С и А, но не с В. В той степени, в которой эти сети представляют общее членство, мы видим единую группу с общностью интересов, как и в традиционной модели организации.

Некоторые эксперты полагают, что более свободная модель взаимосвязей лучше справляется со сложными ситуациями, нежели традиционная модель компании. Сеть каждого человека строится последовательно, связь за связью, что противоположно старой модели, которая предполагала, что человек становится членом группы или организации и обретает взаимосвязь с людьми, даже если он раньше их не встречал. Каждая новая связь создает много других потенциальных связей.

Сети имеют свои негласные нормы поведения, их члены разделяют общие интересы, и в них существуют санкции, применяемые в случае несогласия, такие как исключение из сети и лишение связанных с ней выгод.

### ***Виртуальные организации***

Развитие глобальной сети Интернет привело к созданию так называемых динамических виртуальных организаций, функционирование которых основывается на активном взаимодействии их членов и подразделений через глобальные компьютерные сети большого числа независимых подрядчиков для решения конкретной проблемы. Некоторые подобные компании создаются на крайне короткий срок – на недели или даже дни. Они служат для быстрого решения каких-либо задач или выполнения краткосрочных проектов. Другие являются достаточно устойчивыми организациями.

Часто сотрудники таких виртуальных организаций работают дома, их рабочее место оборудовано телефоном, компьютером, принтером и т.д. В рамках организации их связывают договорные отношения с администрацией. Работники пользуются всеми правами сотрудников обычных организаций и несут обговоренную ответственность за результаты работы. При необходимости руководство организации может дополнительно оснащать место расположения работника оргтехникой, мебелью и т.д.

Виртуальные структуры обеспечивают серьезные конкурентные преимущества из-за существенного снижения затрат на основные и оборотные средства, резкого снижения налогооблагаемой базы.

Так, виртуальная организация фирмы Digital Equipment Corporation International имеет структуру затрат, в которой первое место занимает оплата труда - около 45%, второе - эксплуатационные расходы, включая эксплуатацию информационной техники и содержание зданий - немногим выше 30%, третье - фиксированные затраты - 10%.

*Источник:* Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, с.288.

Преимущества виртуальной модели:

- Виртуальная модель позволяет компаниям увеличить производительность, поскольку физическая удаленность теперь компенсируется оперативностью коммуникаций;
- Кроме того, для размещения обязательных подразделений компании потребуется офис меньшей площади - что в современных условиях, учитывая, насколько высока арендная плата, может оказаться серьезным преимуществом;
- Компания может приглашать на работу специалистов более высокого класса исходя из квалификации, а не по месту жительства. При таком подходе возможности набора новых сотрудников как никогда широки, поскольку становится намного проще создавать группы специалистов, объединяющие и постоянных, и временных сотрудников.

Трудности:

- Руководитель организации, часто являющийся специалистом по технологическим вопросам, должен постепенно отходить от контролирующей роли и все в большей степени использовать методы влияния;
- Решающее значение приобретает вопрос создания и поддержки взаимосвязей с потребителями, сотрудниками компании (без какой-либо иерархии) и партнерами по бизнесу, а также необходимость коллективного подхода к принятию решений;
- Компании необходимо научиться жить без традиционных совещаний. Совещания не исчезнут, но примут новые формы взаимодействия и совместной работы. "Очные" встречи по-прежнему придется проводить, но намного реже, чем при традиционной модели.

**A-Frame Software, Inc.** является виртуальной организацией с численностью работающих 15 человек. 8 работают в Сан Франциско, остальные 7 – в районе Лос Анжелеса. Документы передаются по e-mail в бухгалтерскую компанию, которая ведет всю документацию. Компания недавно представила продукт - WorkMovr. В отличие от традиционных систем управления документооборотом, WM может использоваться компаниями, сотрудничающими по всему миру. Люди могут получить доступ к мультимедийным документам на любом компьютере, на любом языке, в любой валюте. WM может существенно снизить общее время для осуществления процесса, тем самым улучшая эффективное реагирование на требования потребителей. WM совместим с любой существующей инфраструктурой.

### **Andersen Consulting**

Одна из наиболее крупных консультационных организаций в мире. С момента своего основания в 1994 году виртуальная организация Teleworks Solution Delivery Network Andersen Consulting позиционировала себя как глобального лидера в предоставлении решений по управлению компаниям, вне зависимости от их месторасположения. Имея пять подразделений по всему миру – в Австралии, Мадриде, Миннеаполисе, Миннесоте и головной офис в Сан Рамоне, Калифорния, - она дает возможность клиентам пересекать географические границы и участвовать в действительно глобальном рынке.

### **Schlumberger**

Schlumberger, Ltd..., производитель нефтедобывающего оборудования и электроники, явился одним из пионеров использования Интернета для целей бизнеса. Компания решила создать свою глобальную сеть коммуникаций в Интернете еще в 1990 году для достижения операционной эффективности и уменьшения затрат. Постоянные операции Schlumberger расположены в 35 странах, однако сотрудники компании находятся по крайней мере в 50 странах. Сеть компании обеспечивает доступ из любого места, позволяя инженерам получать сообщения по e-mail и согласовывать свои исследования. Она включает 20 000 адресов e-mail, 20 внутренних Web серверов и 30 документ-серверов, создав один из первых Интранетов. Schlumberger также использует свою домашнюю страницу Интернет для передачи информации из компании. Ежеквартальные отчеты акционерам теперь не печатаются, напротив, они теперь доступны в электронном виде на сервере компании. Компания также начала использовать Интернет для предоставления технической информации для промышленных покупателей о продуктах Schlumberger.

### **Выводы**

Развитие новых информационных технологий и средств связи, быстрые изменения в характере окружения современных компаний приводят к возникновению новых типов организаций, не имевших места в прошлом.

Оболочечные, или пустотелые, фирмы, используя новейшие средства связи, создают сети сторонних подрядчиков, оставляя за собой управленческие функции, а также, в большинстве случаев, некоторые функции, относящиеся к их ключевой компетенции. Сетевые организации реализуют идею свободных взаимосвязей всех своих членов, деятельность которых нацелена на выполнение четко определенных задач. Деятельность виртуальных организаций основана на интенсивном использовании возможностей Интернета, связывающих независимых подрядчиков для решения конкретной проблемы.



Преимущества новых типов организаций состоят прежде всего в низком уровне затрат на основные и оборотные средства, а также в возможности гибкого реагирования на любые изменения внешней среды и технологии.

***Контрольные вопросы***

1. Какие тенденции в развитии мировой экономики и технологий приводят к созданию организаций нового типа?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные типы организаций, использующих новый «технологический» дизайн.
3. Чем, по Вашему мнению, достигается конкурентоспособность оболочечных компаний?
4. В каких областях бизнеса, по Вашему мнению, оболочечные компании получают наибольшее распространение? С чем это связано?
5. Приведите примеры оболочечных компаний, действующих на российском рынке.
6. Каковы основные характеристики сетевых организаций?
7. Каков организационный дизайн сетевых компаний? Охарактеризуйте его управленческие блоки.
8. В чем состоят трудности создания и функционирования виртуальных организаций?
9. Приведите примеры успешно действующих виртуальных компаний.

## Глава IV. Управление изменениями

Большинство компаний и отделов крупных западных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную - каждые четыре или пять лет.

Организации производят изменения не ради самих изменений, а потому, что изменения являются частью более общего процесса развития организации, которая должна реагировать на изменения окружающей среды, ограничения, требования и возможности. Организации постоянно вынуждены адаптироваться к окружению, в котором они существуют и действуют. И, более того, компании также производят изменения в своем внешнем окружении, например, создавая и продавая новые продукты и услуги, которые захватывают существенную часть рынка, выпуская и рекламируя продукты, которые изменяют вкусы потребителей, или осваивая новые технологии, которые становятся доминирующими и меняют облик как производственных, так и сервисных секторов экономики.

Изменения могут касаться любого аспекта или фактора в организации. Они могут касаться продуктов и услуг, технологий, систем, взаимоотношений, организационной культуры, методов и стиля управления, стратегии, ключевой компетенции и любых других характеристик бизнеса. Они также включают в себя изменения в основах организации, а именно в характере бизнеса, собственности, источниках финансирования, международных операций, диверсификации, слияниях и альянсах с новыми партнерами и т.д.

Одним из важнейших событий в эволюции профессионального подхода к управлению организациями было создание области управления под названием Организационное Развитие (ОР). Концепция ОР возникла в середине 1960-х годов. Она представляет собой систему методов и процедур для систематической диагностики состояния организации, планирования изменений, их реализации и поддержки. Концепция ОР остается наиболее полно разработанным в теории и востребованным на практике подходом к осуществлению организационных изменений.

В 1974 г. в ответ на увеличение стоимости горючего гигант автоиндустрии Дженерал Моторс модернизировал свои заводы, чтобы увеличить производство автомобилей, наиболее экономно расходующих топливо. Одно только начальное капиталовложение составило 16 млрд.долл. Спустя 10 лет после этих первоначальных шагов Дженерал Моторс совместно с Фордом и Крайслером пытается осуществить другие крупномасштабные программы.

Хотя управляющие всех уровней должны реагировать на изменения, эффект изменений и форма реакции на разных уровнях различны. Например, фактически решение о модернизации было принято высшим руководством Дженерал Моторс. Управляющие среднего уровня и технические специалисты представили высшему руководству информацию о том, какие необходимы перемены, альтернативные варианты соотношения затраты-выгоды при реорганизации, а также технические альтернативы реакции. Руководители низового звена отвечали за проведение модернизации на уровне конкурентных задач и обеспечивали правильную эксплуатацию новых машин и остнастки, рабочие поняли новые процедуры и сумели выполнить требования к качеству продукции при использовании новой технологии.

## Метод Организационного Развития

### Что такое Организационное Развитие?

Изменения могут быть разными – частичными, затрагивающими отдельные области деятельности, и всеобъемлющими. ОР не является единственной областью знаний, занимающейся организационными изменениями.

Так, например, количественные методы управления имеют дело с системами организации труда и применяются с целью анализа и изменения работ.

ОР может быть определено как система действий, направленных на изменение элементов организационного дизайна, разработанную и осуществляемую с использованием методов управления человеческими ресурсами.

Действия, производимые в рамках ОР, являются

- планируемыми,
- часто охватывающими всю организацию,
- управляемыми сверху,
- приводящими к изменению многих элементов организационного дизайна.

Большинство крупных западных корпораций сегодня имеют специальные отделы ОР. Эти подразделения обычно входят в группу подразделений, занимающихся управлением персоналом, развитием обучения и тренингом, человеческими отношениями, наймом персонала и т.д.

### Изменения в организациях

**Выделяют два основных типа изменений в организациях:**

1. Противодействующие изменения
2. Планируемые изменения – инкрементальные и радикальные

### *Противодействующие изменения*

В каждой организации происходит много эволюционных, естественных изменений. Типичным примером является устаревание оборудования и людей, что имеет проблематические аспекты (например, необходимость ремонта и замены оборудования,

или замены менеджеров, которые утратили динамизм и энергию) и позитивные аспекты (технический и управленческий опыт, полученный за годы работы). Хотя многие из этих изменений не могут быть в действительности быть под полным контролем высших менеджеров, желательно предпринимать превентивные меры для того, чтобы избежать или смягчить негативные последствия эволюционных изменений.

Большинство незапланированных изменений не носит эволюционный характер. Они возникают, когда внезапно организации должны реагировать на новые ситуации. Производственная фирма может быть заставлена конкуренцией резко сократить свои цены. Забастовка может заставить организацию повысить заработную плату, и т.п. Такие изменения называются *противодействующими*, *адаптивными* или *реактивными*. Они не были запланированы высшим руководством организации, и, очень часто, необходимость их осуществления не ощущалась до самого последнего момента. Подобные реактивные изменения проводятся для того, чтобы избежать кризиса или не потерять новые, внезапно появившиеся, возможности расширения бизнеса.

Падение индекса Доу-Джонса на 508 пунктов 19 октября 1987 г. вызвало незапланированные изменения во многих компаниях по всей Америке. Несколько крупнейших брокерских контор реорганизовали свои операции, уволили тысячи людей и изменили способы организации покупки и продажи ценных бумаг через компьютерные системы.

### **Ситуация после терактов в США**

В наибольшей степени от терактов в США пострадали отрасль авиаперевозок и туристический бизнес.

Эксперты ООН прогнозировали, что в 2001-2002 гг. работу могут потерять 9 млн. человек (1.1 млн. в США, 1.2 млн. в Европе) из 207 млн., занятых в туристическом бизнесе. При самом неблагоприятном сценарии в США – до 4 млн. чел.

Самым пострадавшим от терактов 11 сентября городом США оказался Лас-Вегас. По данным Miken Institute, исследовавшего экономическое состояние 315 американских городов после сентябрьской трагедии, количество рабочих мест в столице игорного бизнеса, бокса и пула сократится на 5%. И это рекордный показатель по стране.

Чемпионом же в абсолютных цифрах экономических потерь станет Нью-Йорк: он утратит 150 тысяч рабочих мест. За ним с солидным отрывом следуют Лос-Анджелес (69 тысяч рабочих мест) и Чикаго (68 тысяч). Лас-Вегас в этом списке четвертый – в абсолютных цифрах он потеряет около 41 тысячи рабочих мест. Всего же в 2002 году американские города лишатся 1,64 миллиона таковых, и потеря 760 тысяч станет прямым следствием терактов. Сильнее всего теракты ударят по туристической отрасли – она потеряет около полумиллиона рабочих мест.

Если организация ограничивает все свои изменения только неизбежными незапланированными изменениями, это считается признаком плохого управления и означает нежелание или неспособность высшего руководства предвидеть будущие возможности и проблемы.

### **Планируемые изменения**

Другим типом изменений являются планируемые изменения. Это - систематические, целенаправленно осуществляемые изменения, касающиеся либо части организации, либо организации в целом. Планируемые изменения могут носить инкрементальный характер, а могут производиться более радикальным образом, например, в рамках реинжиниринга бизнес-процессов.

Конечно, никакое планирование изменений не сможет полностью исключить необходимость проведения незапланированных действий. Однако планирование изменений помогает организации подготовиться к тем изменениям, которые можно предвидеть, и минимизирует число ситуаций, в которых необходимо производить необдуманные (и дорогостоящие) изменения в атмосфере паники.

Более того, планирование изменений дает возможность организации быть *проактивной* и "создавать будущее", т. е. не только изменяться под действием внешних факторов, перестраивая ключевые организационные процессы раньше своих конкурентов, но также воздействовать на свое окружение, создавая новые продукты и услуги, влияя на вкусы и требования потребителя.

Планируемые изменения обычно сфокусированы на изменении процессов, технологии и людей в организации. Для любых планируемых изменений общим является выявление проблем или новых возможностей для бизнеса, принятие решений о том, какие именно требуются изменения и проведение самих изменений.

Несмотря на то, что концепция реинжиниринга появилась гораздо позже концепции ОР, при проведении радикальных изменений в компаниях учитываются и используются многие методы, которые были разработаны в рамках ОР и опробованы на практике многими организациями.

Многие успешные компании находятся в постоянном поиске новых способов работы и постоянно проводят планируемые организационные изменения. Хорошо известна история постоянной трансформации компании Procter & Gamble. Внедряя свою новую стратегию "каждый день – снижение цен", P&G пересматривает все, что она делает, стремясь к ежедневному снижению затрат для поддержки своей стратегии. P&G была основана в 1830-х и к середине 19 века стала самой крупной компаний США по производству свечей. Она кардинально менялась множество раз в своей истории. То же можно сказать о Hewlett-Packard и о Мотороле.

### **Изменения в германских компаниях**

Особенности немецкого управления производством и бизнесом вырастают в отчетливый национальный стиль, отличающийся следующими основными чертами: коллегиальность, поиск консенсуса, ориентация на товар и на качество товара, постоянный интерес к экспортному потенциалу продукции, лояльность одной компании и ее долгосрочным интересам. Можно было бы посчитать, что такая система, по определению, чужда изменениям, в отличие от агрессивного и динамичного стиля американцев, постоянно ориентированных на результат. Однако изменения имеют место, постепенные, нереволюционные, под лозунгами стабильности и постоянства, с минимальными,

насколько только можно, социальными издержками, и при этом зачастую в условиях жесточайшей конкуренции со стороны иностранных соперников. Немецкие менеджеры и сами иногда сомневаются, не слишком ли медлительна система, которой они служат, но так и не могут ответить на вопрос, что именно и в каком именно смысле нужно менять.

## Направления планируемых изменений

Существует три основные направления планируемых изменений: структурные изменения, технологические изменения и изменения людских ресурсов. Они взаимосвязаны между собой, поскольку изменения в одной области обязательно влекут за собой изменения в другой.

### Основные направления планируемых изменений:

1. Структурные изменения
2. Технологические изменения
3. Изменения людей

**Структурные изменения** включают в себя изменения организационного дизайна, рабочих процессов, степени децентрализации, линий коммуникации, распределения полномочий внутри организации.

**Технологические изменения.** Технология включает в себя инструменты, оборудование, процессы, действия, материалы и знания. Технологическими изменениями являются любые изменения какого-либо компонента технологии.

Необходимость изменения технологии часто обнаруживается на низших уровнях организации. В этом случае происходит движение предложений снизу вверх на высшие уровни управления. Структурные изменения обычно имеют обратное направление движения - сверху вниз.

Вне зависимости от направления движения изменений, технологические и структурные изменения обычно происходят одновременно. Например, изменения в технологическом процессе обычно сопровождаются изменениями в отчетности или изменениями в группировке рабочих единиц, т.е. структурными изменениями.

**Изменения людей** - изменения поведения, отношения к делу, умения, ожиданий людей, работающих в организации. Эти изменения могут проводиться различными методами. Для воспитания в людях нового отношения к делу, нового поведения и ожиданий могут быть использованы тренинговые программы. В ряде случаев основным способом проведения в жизнь изменений может быть найм на работу новых людей. Изменения

могут осуществляться и комплексным путем в ходе осуществления политики ОР, которая часто приводит к широкомасштабным перемещениям людей внутри организации, изменению их методов работы и может носить длительный или постоянный характер.

Некоторые программы ОР включают в себя все три компонента - изменение структуры, изменение технологии и изменение людей.

### **Какие вопросы мы решаем при планировании изменений?**

Некоторые типичные вопросы при планировании изменений и выборе стратегии организационных изменений:

- Какие изменения происходят в окружении? Каковы будут их последствия для нашей организации?
- Какие изменения мы должны предвидеть для того, чтобы достичь наших целей развития, улучшить нашу деятельность, повысить долю на рынке и т.д.?
- Какие нежелательные изменения произойдут в нашей организации, если мы не предпримем вовремя шаги для их предотвращения?
- Какого рода изменениями мы можем управлять?
- С каким масштабом изменений мы можем справиться?
- Какого рода изменения найдут поддержку у наших сотрудников?
- Как мы должны помочь им справиться с изменениями?
- Должны ли изменения проводиться по стадиям?
- Как будут взаимосвязаны различные изменения, которые мы намерены сделать? Как их нужно координировать?
- Где и как должен быть инициирован процесс изменений?
- Как мы будем управлять изменениями? Нужен ли нам консультант? Какова будет роль консультанта?
- Каким будет наш горизонт времени и график осуществления изменений?

Вне зависимости от типа организации, существуют некоторые общепризнанные правила для проведения организационных изменений:

1. Перед тем, как решить проводить организационные изменения, следует изучить и оценить, где мы находимся в настоящий момент времени. Без полной оценки действующей системы управления и методов работы, невозможно понять, что делается хорошо и что может быть улучшено или изменено.
2. Несмотря на то, что многие организационные проблемы могут быть решены только при проведении крупномасштабных изменений, необходимо разработать такую программу изменений, которая бы предусматривала возможность достижения успеха при осуществлении более скромных и четко сфокусированных изменений. Эти небольшие изменения должны происходить в тщательно определенной последовательности.
3. При проведении организационных изменений необходимо принимать во внимание особенности организационной культуры компании. Изменение культуры организации

требует неизмеримо больших усилий, нежели улучшение методов работы при сохранении набора существующих культурных ценностей.

### **Изменения, насаждаемые сверху, или изменения, проводимые при активном участии сотрудников?**

В практике ведения бизнеса часто программа организационных изменений разрабатывается высшим руководством (или рабочими группами при участии высшего руководства), а затем становится обязательной для исполнения нижестоящими менеджерами. В этом случае считается, что организационные изменения *насаждаются сверху*.

Однако изменения, насаждаемые с позиций власти, могут привести к возникновению чувства неудовлетворенности и, как следствие, к сопротивлению со стороны тех людей, которые затронуты этими изменениями.

Если в подготовке изменений не участвуют те люди, которых они коснутся, есть большая вероятность того, что при ослаблении давления со стороны руководства или в отсутствие соответствующих санкций и наказаний результаты изменений окажутся не удовлетворительными.

В то же время нельзя утверждать, что любое насаждаемое изменение не эффективно. Существуют ситуации, когда невозможно проведение дискуссий, и отсрочка принятия решения может иметь пагубные для организации последствия. В этих случаях предпринимаются процедурные и административные меры, которые могут повлиять на работу многих людей, однако не требуют обсуждения со стороны сотрудников.

Прежде чем осуществлять организационные изменения, необходимо определить, насколько следует вовлекать в процесс обсуждения необходимости изменений сотрудников. Считается, что насаждаемые изменения нужно проводить в том случае, если не существует другой альтернативы, – если, например, невозможно получить поддержку со стороны сотрудников. Однако всегда желательно объяснить сотрудникам необходимость и причины этих изменений.

В настоящее время в большинстве западных компаний развивается тенденция к проведению изменений при активном участии тех сотрудников, которые ими затрагиваются. В определенных случаях такой подход к изменениям может быть более медленным и более дорогостоящим, чем при насаждаемых изменениях, однако считается, что он более надежен. Он помогает предотвратить сопротивление и создает приверженность изменениям. Кроме того, изменения, основанные на участии сотрудников и использовании их опыта, позволяют учесть многие нюансы, которые при планировании изменений высшим руководством могут быть упущены.

Существуют различные *формы участия сотрудников* в процессе изменений, в зависимости от природы и сложности самих изменений, опыта и мотивации группы, взаимоотношений между руководителями и работниками.



### **Формы участия сотрудников в процессе изменений**

1. **Отсутствие участия.** Нет участия и вовлечения в процесс изменений. Люди выражают удивление, если "босс" задает им вопрос, требующий принятия решения. Людям платят за то, что они работают, а не думают. Менеджеры спускают свои решения сверху вниз.
2. **“Убедительная автократия”.** Существует некоторое осознание того факта, что необходимо привлечь на свою сторону сотрудников, если "хватит времени и денег".
3. **Консультации.** Менеджеры задают своим сотрудникам множество вопросов и стараются получить как можно больше идей. Однако разработка программы изменений полностью осуществляется менеджерами.
4. **“Реактивный контроль”.** Менеджеры вовлекают своих сотрудников в анализ, сравнение и оценку альтернативных систем организации деятельности.
5. **“Заключение сделки”.** Предполагает более структурированное формальное вовлечение сотрудников в процесс изменений.
6. **“Предупреждающий контроль”.** В организации проводится политика сканирования окружающей среды с тем, чтобы подготовиться к будущим изменениям. Группы сотрудников предоставляют руководству сведения, которые могут быть полезны для определения дальнейших путей развития организации.
7. **Совместная разработка программы изменений.** Несмотря на то, что решения обычно принимаются наверху, существует относительно постоянный обмен идеями между теми, кто облечен ответственностью за руководство системой, и теми, кто работает в ней.
8. **“Поддерживающее сотрудничество”.** Усилия более формализованы, определены центры принятия решений (например, группа советников).
9. **Постоянные рабочие группы.** Работники и менеджеры регулярно встречаются (обычно в рабочие часы) и стараются решить все виды проблем, которые возникают в любой сфере их деятельности.
10. **Полное самоопределение.** Совместный совет работников и менеджеров или несколько совместных групп несут общую ответственность за принятие решений (разработка бюджетов, принятие решений о новых продуктах, разработка политики управления персоналом и пр.).

*Источник:* G. Nadler and S. Hibino: Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving. Rocklin, California, Prima Publishing, 1994.

### Фазы осуществления изменений

**В процессе осуществления изменений выделяют три фазы:**

- Фаза размораживания
- Фаза изменений
- Фаза замораживания

#### ***Фаза размораживания***

Фаза размораживания начинается с того, что отдельный человек или группа людей осознают необходимость изменения существующего порядка работы. Обычно накапливающиеся проблемы сигнализируют о необходимости изменений, и эти проблемы начинают обсуждаться в контексте необходимости изменений.

Важным элементом фазы размораживания является создание таких условий, при которых менеджеры и сотрудники организации признают необходимость проведения изменений, испытывая определенный дискомфорт, осуществляя работу старыми способами. Менеджеры высшего звена управления определяют основное направление изменений и информируют об этом сотрудников на всех уровнях организации, привлекая их к обсуждению проблем и способов их разрешения.

На этой фазе обычно проводятся активные дискуссии о том, какие именно изменения помогут решить проблемы. Таким образом, фаза предполагает "размораживание" статус-кво организации; признается необходимость изменений, и предлагаются альтернативные решения.

#### ***Фаза изменений***

Вторая фаза процесса изменений начинается после четкого определения целей, методов и сроков осуществления изменений. В течение этой фазы проводятся изменения как в организационных процессах, так и в поведении людей. Наибольшее значение для успеха осуществления фазы изменений имеет применение разнообразных методов преодоления сопротивления изменениям.

Фаза изменений, или движение в сторону изменения, является центральной стадией модели, в ходе которой как руководители, так и работники начинают строить новые взаимоотношения, практиковать новые методы работы. Этот процесс изменений включает в себя два элемента:

- *Оценка предполагаемых изменений.*  
Сотрудники анализируют и корректируют изменения, которые предлагаются им руководителями или внешними консультантами, исходя из ожидаемых результатов программы организационных преобразований.

- *Персонафикация изменений.*

Сотрудники превращают общие цели и принципы изменений в специфические персональные цели и правила. Этот процесс может быть довольно трудным, обычно требующим больших усилий занятых в нем людей, и большого терпения, творчества и воображения со стороны руководителей и консультантов. Процесс предполагает преобразование внешних (общих) мотивов осуществления изменений во внутренние (специфические и персональные) мотивы.

### **Фаза замораживания**

На третьей фазе процесса осуществляется интеграция произведенных изменений в текущую деятельность организации. Новые методы работы, новые взаимоотношения между людьми должны стать неотъемлемой частью организационного дизайна.

Замораживание наступает, когда человек подтверждает изменение опытом. Этот процесс требует постоянной поддержки со стороны менеджеров и обычно сопровождается повышением самооценки сотрудников в результате возникновения чувства удовлетворения в ходе выполнения задачи. В начале фазы замораживания менеджерам рекомендуется постоянно стимулировать достижение результатов (с помощью наград, похвалы и т.д.) для ускорения процесса преобразований.

## **Сопротивление изменениям**

### **Причины сопротивления изменениям**

Преодоление сопротивления со стороны тех сотрудников, которых они затрагивают, является общепризнанным фактором успешного проведения изменений.

#### **Сопротивление изменениям проистекает по нескольким причинам:**

- Неопределенность
- Недостаток понимания и доверия
- Собственные интересы
- Нерасположение к изменениям
- Нелюбовь к сюрпризам
- Страх провала
- Нарушенные методы работы, привычки и взаимоотношения
- Различные мнения о результатах

- *Неопределенность.*

Работники часто противятся изменениям, поскольку они не представляют себе, как изменится их жизнь. Они могут волноваться из-за возможности потерять работу, из-за неспособности приспособиться к новым правилам, или просто нервничать. Административные работники в малых компаниях часто сопротивляются

компьютеризации, поскольку не представляют, как изменятся их обязанности и боятся, что их функции могут в будущем осуществляться компьютерными программами.

Большую роль здесь может сыграть страх перед неизвестностью. Обычно люди не любят жить в неизвестности и могут предпочесть несовершенное сегодня неизвестному будущему.

- ***Недостаток понимания и доверия.***

Некоторые люди противятся изменениям, поскольку не понимают их необходимости. Кроме того, они могут не доверять инициаторам изменений, опасаясь, что ими "манипулируют", или что действительные причины изменений не объявляются.

Если люди плохо информированы, и им не объяснены цели изменений, они будут относиться к существующей ситуации как к удовлетворительной, и усилия по изменениям не принесут ожидаемых результатов.

Часто сотрудники подозрительно относятся к изменениям, предлагаемым менеджерами, которым они не доверяют и которых не уважают. Это справедливо и для ситуации, когда изменения предлагаются внешним консультантом, компетентность и мотивы которого неизвестны и непонятны.

- ***Собственные интересы.***

И менеджеры, и работники могут противостоять изменениям, если полагают, что у них отнимут что-либо, представляющее для них ценность. Изменения в структуре, технологии или процессах часто могут привести к тому, что отдельные сотрудники или менеджеры лишатся финансовых благ, власти или престижа.

- ***Нерасположение к изменениям.***

В целом люди не любят, когда к ним относятся как к пассивным объектам. Они отвергают изменения, которые осуществляются в приказном порядке, и о которых они не могут высказать своего собственного мнения.

- ***Нелюбовь к сюрпризам.***

Люди не хотят, чтобы их держали в неизвестности относительно любого предстоящего изменения. Организационные изменения часто отвергаются, если они становятся сюрпризом для многих сотрудников.

- ***Страх провала.***

Многие сотрудники испытывают беспокойство относительно своей способности приспособиться к изменениям, улучшить свою деятельность в новой рабочей ситуации. Некоторые из них могут чувствовать себя незащищенными и подвергать сомнению свои способности сделать особые усилия для изучения новых навыков и перехода на новые методы работы.

- ***Нарушенные методы работы, привычки и взаимоотношения.***

В ходе проведения организационных изменений хорошо действующие и многократно проверенные методы работы и привычки могут стать устаревшими, привычные взаимоотношения могут нарушиться или полностью разрушиться. Это может привести к серьезному разочарованию сотрудников в программе организационных преобразований в целом.

- **Различные мнения о результатах.**

Суждения отдельных лиц часто являются основой оценки необходимости изменений. Менеджеры, вовлеченные в процесс изменений, часто имеют различные суждения об ожидаемых результатах. Эти различия могут оказаться существенным источником сопротивления изменениям.

## **Преодоление сопротивления изменениям**

Существует несколько методов, которые позволяют уменьшить сопротивление организационным изменениям.

### **Основные методы преодоления сопротивления изменениям:**

- Обучение и тренинг
- Участие
- Коммуникации и заключение соглашений
- Принуждение
- Поддержка высшего руководства

### **Обучение и тренинг**

Если изменение предвидится заранее, сопротивление ему может быть снижено путем подготовки людей и групп людей к нему через обучающие и тренинговые программы.

### **Участие**

Исследования показывают, что сопротивление может быть уменьшено, если сотрудники вовлечены в процесс разработки и планирования самого изменения. Сотрудники, которые участвуют в планировании изменения, лучше понимают его необходимость, чувствуют себя его частью с самого начала и лучше понимают, как изменится их жизнь в будущем.

### **Коммуникации и заключение соглашений**

В ходе осуществления организационных изменений менеджерам всех уровней управления следует обсуждать различные аспекты изменений с теми, кто вовлечен в этот процесс. В том случае, если известно, что данные люди, подразделения или рабочие группы будут сопротивляться изменениям, может оказаться результативным заключение с ними формальных соглашений. Часто такие соглашения предполагают предоставление сопротивляющимся некоторых гарантий

со стороны администрации, например, гарантии сохранения за ними рабочих мест в течение некоторого времени.

### ***Принуждение***

Иногда менеджеры используют свою формальную власть для того, чтобы подавить сопротивление. Изменение штатного расписания, увольнения - вот некоторые примеры принуждения. Принуждение чаще всего требуется в кризисных ситуациях, когда другие меры не действуют. Это - крайняя мера, поскольку принуждение увеличивает риск того, что будущие изменения будут происходить еще более тяжело.

### ***Поддержка высшего руководства***

Большинство людей признают власть высшего руководства в компании и чувствуют свою обязанность следовать решениям высших руководителей. Поэтому, если руководители демонстрируют свою поддержку изменениям, сопротивление этим изменениям уменьшается.

| Метод                         | Когда используется метод   |
|-------------------------------|--|
| Обучение и тренинг            | Когда изменения связаны с тем, как выполняется работа, или с техническими изменениями; когда требуется получение точной информации о том, что представляет собой изменение; и когда есть время до момента осуществления изменения                                |
| Участие                       | Когда не выбран "наилучший" вид дизайна; когда люди, которых коснутся изменения, могут выдвинуть интересные идеи; когда существует возможность сопротивления со стороны тех, кого коснутся изменения   |
| Коммуникации и соглашения     | Когда какая-либо группа сотрудников имеет возможность повлиять на ход осуществления изменений; когда эта группа явно потеряет свои позиции в результате изменений  |
| Принуждение                   | Когда менеджеры, проводящие изменения, обладают несомненной властью; когда необходимо провести изменения как можно быстрее; когда другие возможности исчерпаны или процесс изменений затянулся   |
| Поддержка высшего руководства | Когда запланированные изменения затрагивают несколько различных подразделений в компании либо в сфере рабочих процессов, либо в сфере распределения ресурсов, или в обеих сферах; когда противоречия интересов отдельных подразделений могут блокировать процесс |

## **Процесс осуществления изменений**

### ***Процесс Организационного Развития***

Любого менеджера, сотрудника или консультанта, имеющего опыт в ОР и способного разработать подходы ОР, называют **агентом изменений**. Роль агентов изменений состоит в том, чтобы определить необходимость изменений и провести изменения таким образом, чтобы повысилась общая эффективность работы организации.

Процесс ОР может рассматриваться как последовательное осуществление шести шагов.

**Основные шаги процесса организационного развития:**

1. Признание проблемы
2. Диагностика ситуации
3. Определение проблемы и признание ее существования
4. Выработка “своего” решения
5. Планирование и внедрение изменений
6. Оценка изменений

**Шаг 1. Признание проблемы**

Признание необходимости изменений - основная движущая сила изменений. Особенно важно, чтобы необходимость изменений признавалась менеджерами, ответственными за рабочие группы, подразделения или организационные единицы.

**Шаг 2. Диагностика ситуации**

Как происходит диагностика проблемных ситуаций? Обычно используются четыре подхода.

- Опросы и интервью с сотрудниками. Преимущество опросов и интервью состоит в том, что их проведение позволяет вступить в прямой контакт с людьми, вовлеченными в ситуацию. Недостатками интервью является то, что сотрудники часто не испытывают желания раскрывать свои проблемы лицом к лицу с официальным представителем администрации.
- Письменные вопросники позволяют отвечающим на них сохранять анонимность. Этот метод также имеет то преимущество, что все опрашиваемые отвечают на вопросы в одном формате, что дает возможность сравнить и проанализировать их ответы.
- Во многих случаях хорошие результаты при диагностике дают простые наблюдения.
- Анализ отчетов, докладных записок и прочих доступных материалов.

**Шаг 3. Определение проблемы и признание ее существования**

Как только агенты изменений выявляют существование проблемы, они должны сделать так, чтобы все ключевые люди, подверженные влиянию проблемы, признали ее наличие, приняли ее как свою проблему и начали ее обсуждать. В этом деятельность агентов изменений несколько отличается от задач консультантов по управлению. Консультанты в

большинстве случаев анализируют ситуацию собственными силами на основе собранной информации, предоставляют и презентуют клиенту отчет.

Но большинство проблем, вызывающих изменения в организации, связаны с препятствиями эффективной координации деятельности людей и подразделений. А многие из этих препятствий проистекают вследствие того, что сотрудники не испытывают большого доверия друг к другу, преследуя собственные интересы. В этом случае существует большая вероятность того, что они проигнорируют отчет консультанта, каким бы верным и точным он ни был. Задача агента изменений сделать так, чтобы люди воспринимали проблему как свою, а не только читали отчет о ней. И для этого обычно требуется много времени.

Рациональное звено этого шага очевидно. Если люди отказываются верить в существование проблемы, они не будут видеть никакого смысла в ее решении. Концепция "собственности" проблемы в ОР означает, что вовлеченные в процесс изменений люди осознают, что они сами являются частью проблемы, разделяют ответственность за ее последствия и должны участвовать в разработке и внедрении изменений, необходимых для ее решения.

### **Шаг 4. Выработка "своего" решения**

Люди должны не только считать проблему своей, они должны считать ее решение своим. Часто отдельные люди и подразделения признают существование проблемы, но не соглашаются с ее решением. В результате могут возникнуть две ситуации. Если люди, вовлеченные в процесс разрешения проблемы, считают друг друга профессионалами и уважают друг друга, тогда те, кто даже не согласен с предложенным решением, может поддержать общее мнение.

В другом случае возникает молчаливый протест изменениям. Те, кто не согласен с решением, могут даже втайне желать, чтобы предпринимаемые действия оказались неудачными. Эти люди не воспринимают решение как свое собственное.

Список контрольных вопросов для оценки предлагаемого решения проблемы приводится в *Приложении 1*.

### **Шаг 5. Планирование и внедрение изменений**

Как только решение выбрано и всеми ощущается "своим", оно должно быть внедрено. В течение какого времени должны осуществиться изменения? Кто является ответственным за каждую фазу изменений?

Агенты изменений обычно вовлекают в процесс диагностики проблемы и выбора решения различных сотрудников из разных подразделений организации. На данной стадии эти люди оказываются ключевыми фигурами при проведении решений в жизнь. Обычно внедрение решений означает изменение нескольких сторон деятельности организации. Люди, которые вовлечены в процесс изменения, вносят свои коррективы в первоначальную концепцию решения проблем.

### **Шаг 6. Оценка изменений**

Планируемые изменения обычно производятся в надежде на то, что они повысят эффективность работы организации. Любой процесс ОР должен содержать критерии



оценки производимых изменений. "Принесли ли наши действия желаемые результаты?" Если ответ - нет, то необходимы корректировки действий или нужно поставить новый диагноз.

### ***Роль агентов изменений***

Усилия по организационным изменениям требуют успешного старта. Недостаточно принять правильное решение о том, что изменять, и распределить ответственность за осуществление изменений. В организации должны быть выявлены люди, имеющие критический и инновационный склад ума, которые любят экспериментировать, могут представить себе будущее, верят в то, что изменения возможны, влияют на других не просто говоря об изменениях, но показывая, что может быть достигнуто. Эти "новаторы", "чемпионы" или "интрапренеры", как их иногда называют, могут занимать посты менеджеров, но они также часто бывают инженерами, специалистами по маркетингу, координаторами проектов, опытными рабочими и мастерами, или другими членами персонала.

Организации, которые намерены проводить изменения, должны поощрять инновации, эксперименты и предпринимательство. Управление изменениями означает не только проявление терпимости к отходу от рутины и традиций и признания того, что это нельзя сделать без некоторого риска, но преднамеренное вовлечение в процесс изменений новаторов, предоставление им шансов, наблюдение за их работой, приведение их в пример при демонстрации того, что может достичь организация.

Новаторы и предприниматели - индивиды и команды - играют большую роль в разработке успешной стратегии организационных изменений. Они являются основными агентами изменений для организации. Часто именно в их подразделении должны начаться изменения. Некоторые из них станут менеджерами новых единиц, ответственных за новые продуктовые линии и услуги, координаторами проектов изменений или тренерами и внутренними консультантами, помогающими другим людям и группам производить необходимые изменения.

Различные типы агентов изменений могут играть в организации разные роли. Агентами изменений могут быть

- сотрудники, интерес которых является и остается преимущественно техническим,
- сотрудники, которые могут предложить превосходные технические идеи, но не способны превратить их в возможности бизнеса;
- и сотрудники, которые являются преимущественно предпринимателями и лидерами и могут помочь менеджерам создать и провести изменения, которые требуют вовлечения многих людей, отдельных лиц и групп.

Стратегия организационных изменений может основываться целиком на внутренних способностях организации, т.е. на способностях менеджеров и специалистов, которые могут играть роль агентов изменений. Альтернативой является привлечение агента изменений со стороны в качестве консультанта. Это важное управленческое решение, влияющее на весь ход осуществления процесса изменений. Консультант может не только привнести некоторую техническую компетентность и альтернативные взгляды, но может влиять своим присутствием и предпринимаемыми действиями на поведение тех, кто

задействован в изменениях. Консультант может также влиять на поведение и принятие решений тех руководителей, которые его пригласили.

Основными факторами, которые нужно принять во внимание при привлечении консультанта к процессу организационных изменений, являются:

- Репутация консультанта (знания, опыт, личность). Сотрудники должны прислушиваться к его мнению, они должны признавать в нем специалиста по проведению организационных изменений.
- Стил ь консультирования для помощи в изменениях (существуют разные стили консультирования - вопрос состоит в том, какой из них лучшим образом позволит достичь желаемых результатов)

### ***Навыки, которыми должен обладать агент изменений***

Агенты изменений должны обладать определенными навыками, которые можно сгруппировать в четыре категории:

#### **Навыки, которыми должен обладать агент изменений:**

1. Навыки межличностного общения
2. Навыки решения проблем
3. Навыки работы в группах
4. Политические навыки

### ***1. Навыки межличностного общения***

Способность устанавливать четкие коммуникации между людьми в ситуациях, которые часто являются напряженными и эмоционально перегруженными, - является важнейшим качеством агента изменений. Ситуация может обернуться таким образом, что люди будут четко отслеживать, что они говорят и как, поэтому агент изменений должен уметь распознавать и понимать невербальную информацию. Невербальная информация может содержаться в мимике, движениях, скорости реакции на поставленные вопросы и пр.

Агенты изменений также должны уметь создать механизм обратной связи. Одних сотрудников нужно знакомить с мнениями других сотрудников. Важно при этом не допускать персонификации мнений. А для того, чтобы люди могли анализировать различные мнения и совместно искать пути решения проблемы, должен быть выработан общий язык.

## **2. Навыки решения проблем**

ОР - это процесс разрешения проблем, таким образом, для агента изменений очень важно умение эффективно разрешать все возникающие в ходе проведения изменений проблемы.

Во-первых, он должен уметь классифицировать ту информацию, с которой имеет дело, и выбрать, что из этой информации является релевантным для данной проблемы.

Во-вторых, он должен придерживаться тех целей, которые были поставлены программой проведения изменений с самого начала ее действия. Для многих людей трудно в эмоциональной и динамично развивающейся обстановке сохранить цели своей деятельности, не подвергнуть их некоторой корректировки.

В-третьих, он должен уметь выразить даже не высказываемые вслух мнения и опасения членов рабочих групп таким образом, чтобы они были понятны другим.

И, наконец, практик ОР должен контролировать себя даже в самых неприятных ситуациях.

Совершенно очевидно, что все эти навыки не приобретаются в одночасье, однако им можно научиться.

## **3. Навыки работы в группах**

Большая часть сотрудников организаций почти все свое рабочее время входят в состав небольших групп, принимающих решения. Однако это не означает, что они умеют работать в таких группах. Часто члены группы просто повторяют свои слова в подтверждение своей позиции изо дня в день. Все так заняты доказательствами своей правоты, что ничего конструктивного не происходит. Агент изменений должен обладать умением руководства обсуждениями в малых группах для того, чтобы направлять усилия их членов в конструктивное русло. Ему также важно уметь противопоставить мнения сотрудников друг другу в ходе дискуссии.

## **4. Политические навыки**

Агент изменений не должен подвергать людей риску вследствие того, что они были с ним откровенны. Если люди видят, что он политически наивен, они не захотят рисковать и не будут предоставлять ему никаких ценных сведений. Агент изменений должен вызывать у них доверие, в этом случае они сами будут инициировать обсуждение проблем и того, как они их видят.

Для того чтобы пользоваться доверием людей, агент изменений должен учиться тому, что говорить, что не говорить, как представлять и интерпретировать различные ситуации.

## **Инструменты Организационного Развития**

В процессе осуществления программы Организационного Развития агенты изменений обычно используют различные инструменты.

### **Основные инструменты Организационного Развития:**

- Техника диагностики
- Метод номинальной группы
- Анализ силового поля
- Тренинг по развитию навыков командной работы
- Решетка Организационного Развития

- ***Техника диагностики***

При диагностическом обследовании агенты изменений часто используют технику **исследования или опроса**. Опросы позволяют получить информацию об имеющихся местах проблемах, причем часто сотрудники отвечают на вопросники анонимно. Этот метод позволяет достаточно быстро получить информацию от больших групп людей. Опросы используются для того, чтобы уточнить, какие существуют проблемы, и какие изменения могут быть произведены. Результаты опроса обычно суммируются и обсуждаются в рабочих группах.

Примерные вопросники для сбора информации для диагностики состояния организации и выработки стратегии и тактики организационных изменений приведены в **Приложении 2**.

- ***Метод номинальной группы***

Это метод группового обсуждения проблем, который предполагает четкий контроль коммуникаций членов группы агентом изменений. Некоторые члены группы не имеют обычно большого желания высказываться при групповом обсуждении проблем. Поэтому агенты изменений часто просят членов группы до начала обсуждения в письменной форме высказать свое мнение. Обычно сотрудников просят перечислить те проблемы, которые мешают им работать. Затем эти анонимные высказывания сводятся воедино и в печатном виде вывешиваются на всеобщее обозрение.

Затем, по прошествии некоторого времени, членов группы просят произвести ранжирование проблем и выделить из них самые важные. Лидер группы опять сводит воедино эту информацию, соблюдая принцип анонимности, и вывешивает ее для ознакомления. На этом этапе проблемы обычно уже определяются достаточно четко. Затем члены группы опять должны в письменном виде представить свои варианты решения проблем. Эта информация, также анонимная, снова вывешивается для обозрения.

И лишь после этого лидер группы допускает совместное обсуждение проблем и путей их решения.

- ***Анализ силового поля***

Анализ силового поля представляет собой технику графического изображения основных сил в конфликтной ситуации или в ситуации проведения плановых изменений. При возникновении любого конфликта в организации имеются силы, действующие в разных направлениях. При анализе расстановки сил первым шагом является определение основных сил, способствующих переходу в новую, наиболее желательную ситуацию (ведущие силы), и тех сил, которые противостоят этому (противостоящие силы).

Второй шаг - оценка степени влияния и значения этих сил и изображение их на диаграмме. Очевидно, что изменение положения возможно лишь тогда, когда ведущие силы преобладают над противостоящими силами.

Таким образом, третьим шагом является разработка специальных мероприятий, направленных на поддержку ведущих сил, на подавление сил сопротивления и/или на превращение сил сопротивления в поддерживающие силы.

Техника анализа силового поля представлена в *Приложении 3*.

- ***Тренинг по развитию навыков командной работы***

Тренинг по развитию навыков командной работы нацелен на формирование доверия, открытости и согласованности действий членов рабочих групп или групп менеджеров. При развитии командной работы агент изменений поощряет членов команды к обмену большим количеством информации, нежели это происходит в их ежедневной практике. Тем самым создается атмосфера большего доверия между членами команды. По мере роста доверия возрастает эффективность работы группы.

Таким образом основными целями командной работы является увеличение количества информации путем интенсификации обмена информацией между членами группы и формирование навыков принятия совместных решений.

- ***Решетка Управления***

Этот метод включает в себя оценку стилей управления в компании на основе оценки отношения менеджеров к персоналу и к производственным процессам, а также использование специальных тренинговых программ для изменения стилей управления.

Метод Решетки Управления был разработан американскими психологами Робертом Блейком и Джейн Моутон.

В качестве первого шага производится оценка стиля управления либо одного менеджера, либо целой группы менеджеров для того, чтобы точнее определить стиль руководства в компании.

Метод основан на предположении о том, что большая забота о людях, сочетающаяся с большой заботой о производственных процессах является идеальным стилем руководства. После оценки стиля руководства агент изменений проводит тренинг менеджеров, в ходе которого менеджеры учатся самостоятельно оценивать свой стиль управления и разрабатывают меры для его улучшения.

Техника использования метода решетки управления представлена в *Приложении 4*.

### ***Условия успеха Организационного Развития***

Исследования успешности ОР как средства проведения запланированных изменений приводят к самым различным выводам. Вероятно, причина этого в том, что оценить влияние ОР программ очень сложно.

В течение многих лет агенты изменений анализировали ОР программы, которые не оказались успешными, для того, чтобы определить, почему они не принесли нужных результатов. Был сделан вывод о том, что причиной неудач является либо отсутствие условий развития в самой организации, либо в неверном применении программы ОР.

Можно выделить следующие **условия**, необходимые для успеха ОР:

1. *Признание менеджерами, особенно высшим руководством, того, что в организации или в организационной единице существуют проблемы, требующие проведения изменений.*

Там, где менеджеры не признают этого, они, скорее всего, не поддержат изменений. А без их поддержки ОР обречено на неудачу.

2. *Привлечение консультанта ОР извне.*

Агенты изменений, назначенные из числа сотрудников организации, имеют собственные интересы в организации, не обладают большим опытом, необъективны, не имеют власти проводить организационные изменения.

3. *Демонстрация поддержки высшего руководства с самого начала осуществления программы ОР.*

Люди относятся к изменениям более серьезно, если за этими изменениями стоят руководители высшего звена.

4. *Быстрые успехи программы ОР.*

После того, как осуществлены первые изменения в рамках программы ОР, и они оказались успешны, сотрудники организации обретают уверенность в необходимости проведения программы и поддерживают ее. Первые неудачи, конечно, могут произвести обратный эффект.

5. *Обучение ОР сотрудников организации.*

Изменения трудны для большинства людей. Часто усилия, направленные на изменения в рамках ОР, представляются сотрудникам как политические игры. Если сотрудники представляют себе ход процесса ОР, они в большей степени будут доверять программе и в меньшей степени ощущать, что ими манипулируют в своих целях.

6. *Признание сильных сторон сотрудников.*

Плановые изменения часто опираются на сильных, талантливых сотрудников организации. Такие сотрудники могут подрывать авторитет агента изменений как

эксперта и учителя. Признание время от времени их талантов и их ценности как специалистов для фирмы могут снизить остроту проблемы.

7. *Обучение агентов изменений из числа сотрудников организации.*

Наличие опытных сотрудников внутри организации, способных самостоятельно осуществлять ОР изменения, особенно среди линейных менеджеров, способствует процессу изменений после того, как внешний эксперт завершает свою работу в организации.

8. *Эффективное управление программой ОР.*

Плановое изменение должно быть именно *плановым* для того, чтобы быть эффективным. Сотрудники организации теряют веру в эффективность изменений, если процесс плохо координируется, плохо контролируется, является хаотичным.

9. *Измерение результатов.*

Агенты изменений лучше справляются с процессом ОР, если имеют возможность вовремя получать все данные о достигнутых результатах.

### **Выбор агента изменений**

Как только руководитель принимает решение о привлечении внешнего консультанта (агента изменений), он должен осуществить выбор конкретного человека. "Уверен ли я в том, что привлекаю хорошего специалиста, и где его взять?" - вот те вопросы, которые задает себе руководитель.

При проведении собеседования с агентом изменений руководитель должен составить собственное представление о нем по следующим вопросам:

1. Могу ли я найти с ним общий язык? Откровенны ли мы друг с другом? Говорим ли друг другу то, что должны сказать? Очень важно, чтобы руководитель и агент изменений могли работать вместе. Только они сами могут это определить.
2. Понимает ли агент изменений внутреннюю жизнь компании? Если он наивен и ориентируется лишь на книжные знания, он, скорее всего, сам будет создавать проблемы, убеждая людей в том, что им следует делать, или распространяя информацию, которая может оказаться вредной.
3. Представляет ли себе агент изменений, о чем он говорит, когда он описывает, как работают рабочие группы?
4. Имеет ли агент изменений коммуникационные способности? Как он будет справляться с острыми моментами, возникающими в ходе дискуссий?
5. Очень важным показателем является опыт агента изменений. Руководитель обычно желает знать, где агент изменений получил свое образование, однако наиболее хорошими специалистами становятся после приобретения опыта практической

деятельности. Руководители обычно входят в контакт с теми менеджерами, которые уже пользовались услугами агента изменений и просят дать рекомендации.

6. Найти хорошего агента изменений могут помочь другие менеджеры, коллеги, с которыми у руководителя налажены хорошие взаимоотношения.

#### **Несколько правил для менеджеров:**

1. Самое большое сопротивление изменениям в организации оказывают люди, которые, занимая в компании ответственные должности, предпочитают уже сложившийся организационный дизайн. Существует, по крайней мере, два способа преодолеть это сопротивление:
  - В самом начале процесса обсудите с другими менеджерами компании, какие типы организационного дизайна могут быть применимы для осуществления выбранной стратегии компании. Такое обсуждение дает возможность менеджерам расширить свой кругозор и начать процесс обдумывания тех альтернатив построения компании, которые могут привести ее большей эффективности ее деятельности.
  - Смените или переместите тех руководителей, которые не желают принимать новый дизайн. Это не означает, что не могут быть использованы "промежуточные" решения, предполагающие некоторые коспромиссные варианты. В конечном итоге следует выбрать наименее разрушительный для фирмы подход.
2. Одним из ключевых факторов окружения, которые должны быть приняты во внимание при организационном построении, являются рынки, обслуживаемые фирмой. Постоянный мониторинг клиентов, конечных пользователей, каналов распределения помогает менеджерам понять необходимость проведения изменений в организационном дизайне.
3. Малые фирмы осуществляют изменения в организационном дизайне (особенно в структуре) гораздо чаще, чем крупные. Малые, быстро растущие фирмы обычно осуществляют переход от функциональной структуры к дивизионной структуре для того, чтобы облегчить управление несколькими продуктовыми линиями. Затем они осуществляют переход обратно к функциональной структуре для создания возможностей большего контроля и достижения большей прибыльности.

Менеджерам, которых приглашают помочь принять решение о дизайне организации, или части ее, необходимо помнить следующее:

1. Обычно менеджеры выбирают те организационные структуры, с которыми они знакомы. Так, менеджер по продажам, работающий в территориальной организации и продающий наряду со своими коллегами весь спектр товаров, очевидно, предпочтет такую структуру структуре дивизионной, в которой каждый обслуживает лишь одну продуктовую линию. Поэтому следует тщательно взвешивать все обоснования организационных изменений.
2. Понятие "власти" в организации часто имеет негативный оттенок. Тем не менее, менеджеры всегда учитывают то, какие источники власти в организации создают



альтернативные организационные дизайны. Не следует негативно воспринимать власть в организации.

3. Если Вас пригласили помочь реорганизовать компанию, будьте готовы к тому, чтобы рассматривать несколько организационных структур, поскольку многие компании используют разные структуры для разных областей деятельности.
4. Рассмотрите возможность использования временных структур, таких как проектных групп и команд выхода из кризиса, для того, чтобы работать в условиях изменяющихся технологий, рынков и окружения. Члены команд могут входить и выходить из команд по несколько раз в год.
5. Если изменения в фирме должны произойти быстро, рассмотрите возможность введения в организационный дизайн людей извне. Например, приглашение крупнейших покупателей в команды развития продукта или поставщиков в команды развития технологии и качества часто оказывается очень полезным.

Несмотря на то, что менеджеры очень серьезно изучают необходимость привлечения внешнего консультанта для решения внутренних проблем, они должны быть готовыми к тому, чтобы самим заниматься организационным развитием в своей ежедневной работе. Нижеследующие правила помогут менеджерам создать вокруг себя окружение, быстро реагирующее на изменение условий существования компании.

1. Создайте такую атмосферу, при которой члены рабочей группы могут поднимать проблемы и обсуждать их друг с другом на собраниях группы. Хороший способ добиться этого - обсудить проблему с глазу на глаз с ключевыми людьми в группе до начала собрания. Это облегчит обсуждение проблемы в рабочей группе и вызовет больше доверия.
2. Задавайте вопросы и поднимайте проблемы, не обращаясь к кому-либо в отдельности. Чаще отвечают на вопросы типа: "Каковы основные проявления этой проблемы?", чем на вопросы типа: "Как эта проблема касается лично Вас?"
3. Поощряйте подчиненных к тому, чтобы они регулярно обращались к Вам неофициальным путем. Например, обедайте с ними поочередно. Стимулируйте обсуждение проблем.
4. Используйте групповые собрания для того, чтобы найти подтверждение Вашей точки зрения. Вы говорите: "Мне представляется, что проблема состоит в том-то и том-то". Если сотрудники соглашаются с Вашим мнением, они разделят Ваши заботы и примут проблему как свою.
5. Нужно быть уверенным в том, что сотрудники *действительно* соглашаются с Вашим мнением. Один из способов удостовериться в этом - спросить их, как эта проблема касается их самих.
6. Вовлекайте в обсуждение робких и скромных людей. Это даст им чувство вовлечения в работу и причастности к решению проблемы, и может привести к принятию более взвешенного решения.

## **Выводы**

Необходимость адаптации к внешнему окружению, частого пересмотра целей и задач деятельности организации заставляет компании осуществлять организационные изменения, которые могут быть частичными (связанными с отдельными блоками управления) или комплексными (изменения всего организационного дизайна). В современном быстро меняющемся мире процесс организационных изменений превращается в постоянный процесс пересмотра методов и инструментов управления, а нередко и самой концепции ведения бизнеса.

Наиболее распространенным подходом к осуществлению крупномасштабных изменений в настоящее время является концепция Организационного Развития, предусматривающая использования методов и процедур для систематической диагностики состояния организации, планирования изменений, их реализации и поддержки.

В процессе внедрения организационных изменений различают определенные фазы, имеющих различные цели и требующих применения разных методов и инструментов оценки текущего состояния дел в организации, проведения изменений и контроля над их результатами.

Активное использование разнообразных методов проведения изменений в организации связано, прежде всего, с необходимостью преодолевать неизбежное сопротивление сотрудников проведению изменений. Наиболее высокие результаты процесса изменений показывают те организации, которые последовательно придерживаются определенных шагов (этапов), предусматривающих постепенное вовлечение сотрудников в процесс принятия решений по планируемым изменениям и в процесс их проведения.

Большую роль в эффективном осуществлении изменений играет выбор агента изменений, возглавляющего этот процесс. От навыков и способностей агента изменений, а также от его умения использовать разнообразные методы Организационного Развития, во многом зависит то, насколько гладко и безболезненно будет проходить процесс организационных изменений.

## **Контрольные вопросы**

1. Как часто могут происходить изменения в организации? С чем это связано?
2. Дайте определение методу Организационного Развития.
3. Каковы основные направления планируемых (проактивных) изменений?
4. Приведите аргументы «за» и «против» участия сотрудников в компании при планировании организационных изменений.
5. Охарактеризуйте три фазы изменений: размораживания, изменений, замораживания.
6. Какие цели преследует руководство организации, осуществляя фазу размораживания? Какие методы при этом могут использоваться?
7. Какие инструменты и методы, по Вашему мнению, можно применять на стадии замораживания организационных изменений?
8. Каковы причины сопротивления изменениям в организации? Какие из них Вы считаете наиболее трудными для преодоления?

9. Каким образом можно снизить степень сопротивления работников изменениям?
10. Перечислите основные шаги процесса Организационного Развития.
11. Какие методы диагностики используются для оценки общей ситуации в организации и выработке предварительных рекомендаций по ее улучшению?
12. Каков смысл и значение выработки «своего» решения проблемы?
13. Кто может выполнять функции агента изменений в компании?
14. Какими качествами должен обладать агент изменений?
15. Объясните смысл метода номинальной группы. В каких случаях, по Вашему мнению, этот метод Организационного Развития может применяться наиболее эффективно?
16. Что представляет собой метод анализа силового поля? С какой целью он используется?
17. Насколько важно, по Вашему мнению, оценить стиль управления менеджеров при проведении организационных изменений? Объясните основные характеристики стиля управления по методу решетки управления.
18. Каковы основные условия успеха организационных изменений?

## ***Приложения к главе “Управление изменениями”***

### ***Приложение 1. Список контрольных вопросов для оценки предлагаемого решения проблемы.***

1. Что даст нам новое решение?
  - Какова его основная цель?
  - Каковы другие цели?
  - Какие результаты деятельности предполагает данное решение?
  - Какой уровень качества продукции может быть достигнут при принятии данного решения?
  - Выпуск каких новых продуктов или услуг предполагает данное решение?
2. Чем новая ситуация отличается от сегодняшней ситуации?
  - Другие продукты, услуги или деятельность
  - Другие методы и процедуры
  - Другое оборудование
  - Другое местоположение
  - Другой способ управления
3. Являются ли результаты принятия данного решения долгосрочными?
  - Быстро ли меняется бизнес клиента и рынок?
  - Не придут ли конкуренты к лучшим решениям?
  - Существует ли возможность того, что сотрудники вернутся к старым методам работы?
  - Можно ли предвидеть направление дальнейшего развития компании?
4. Где можно найти новые решения или идеи?
  - В том же подразделении
  - На том же предприятии
  - В бизнесе партнеров или друзей
  - В литературе
  - В исследовательском институте
  - В консультационной фирме
  - У других консультантов
  - В других секторах экономики
  - Где-либо еще
5. Какие трудности могут возникнуть?
  - Технические проблемы
  - Сопротивление менеджеров и персонала

- Проблемы безопасности
- Проблемы качества
- Перепроизводство
- Недостаток материалов
- Отрицательная реакция потребителей
- Недостаток финансов

6. Будет ли принято новое решение?

- Являются ли работники восприимчивыми к изменениям?
- Являются ли менеджеры восприимчивыми к изменениям?
- Что нужно сделать для того, чтобы их подготовить?
- Как их можно вовлечь в процесс изменений?
- Нужно ли проводить подобные изменения еще где-либо?

7. Когда и как лучше всего производить организационные изменения?

- В конце сезона
- В течение отпусков (праздников)
- В конце финансового года
- В начале нового календарного года
- В любое время
- Как можно быстрее
- В несколько стадий

***Приложение 2. Анкеты для сбора информации***

**Интервью для общей ориентации**

Цель интервью - получить общее представление о работе подразделения компании и о тех проблемах, с которыми сталкивается подразделение. Предлагаемые вопросы должны быть откорректированы с учетом специфики подразделения и организации в целом и целей диагностики. Интервью может продолжаться от 30 минут до двух часов.

**1. Личность интервьюируемого и его работа (индивидуальный уровень)**

- В чем заключается Ваша работа? Расскажите, пожалуйста, об опыте Вашей работы на предприятии. (Должность, описание функций, подразделения, в которых работал опрашиваемый, сколько времени работает и пр.)
- Нравится ли Вам здесь работать? (оценка характера работы и климата в рабочей группе)

**2. Распределение ролей, технология работы и результаты деятельности (индивидуальный уровень и уровень подразделения)**

- Каковы задачи Вашего подразделения (группы, рабочей единицы, организации)?

- Каковы основные результаты работы Вашего подразделения - товары, услуги, идеи? Кто в организации или вне организации является потребителем результатов работы подразделения?
- Соответствуют ли Ваши обязанности тем функциям, которые выполняет подразделение? С кем Вы работаете внутри организации и вне ее? Как Вы контактируете с ними - неформальные дискуссии, встречи, по телефону, письменные отчеты, использование компьютерной сети и т.д.?
- Какие проблемы возникают у Вас на работе? Когда возникают проблемы, как Вы с ними справляетесь? Ваша работа однообразна, или часто возникают непредвиденные рабочие ситуации?
- Какие трудности существуют при исполнении Ваших обязанностей?

### **3. Структура подразделения и процессы в подразделении - контроль, координационные механизмы (уровень подразделения и организации в целом)**

- Как координируется работа в подразделении (методы контроля - бюджеты, непосредственное наблюдение, контроль качества, периодическое тестирование, управление по целям и пр.)
- Точно ли установлены цели и задачи Вашего подразделения? Если да, то каким образом? (Точное определение целей или указание общего направления действий.)
- Как Вы узнаете о том, что работаете хорошо? (Критерии, обратная связь, время, требуемое для получения обратной связи)

### **3. Окружение подразделения - связь с другими подразделениями внутри компании (уровень подразделения и организации в целом)**

- С какими другими подразделениями Вы работаете в ходе выполнения Ваших задач? Как координируются контакты с другими подразделениями?
- Что Вам предоставляют другие подразделения - финансовые средства, одобрение Ваших действиями, материалы, работников, информацию и пр.? Как они Вам их предоставляют?
- Каковы Ваши взаимоотношения с другими подразделениями, возникают ли конфликты? Если да, опишите возникающие проблемы.

### **4. Окружение - контакты вне организации (уровень группы и организации в целом)**

- Какие контакты имеет Ваше подразделение с организациями вне компании? На каких рынках работает (конкурирует) Ваше подразделение? Какую информацию должны иметь сотрудники Вашего подразделения о том, что происходит вне организации? Как они получают эту информацию?
- Какие основные виды ресурсов получаете Вы извне - людей, материалы, услуги, финансовые средства, информацию - и какие предоставляете Вы? От каких внешних организаций Вы зависите больше всего?

- Существуют ли проблемы в получении или передаче этих ресурсов? Если да, опишите их и то, как Вы с ними справляетесь.
- В чем состоят основные требования и ожидания Ваших покупателей/поставщиков? Как Ваше подразделение и организация в целом удовлетворяет эти требования?

## **5. Структура (уровень подразделения и организации в целом)**

- Как организована работа в подразделении и соответствует ли эта организация компании в целом? (Формальная структура подразделения и ее место в структуре организации. Кто возглавляет подразделение? Перед кем отчитывается руководитель подразделения? Изобразите в графическом виде структуру и формальные взаимосвязи внутри организации.)
- Каковы основные правила и процедуры, применяющиеся в Вашем подразделении? Как хорошо они работают?
- Какие методы охраны труда, здоровья и пенсионного обеспечения используются в Вашем подразделении?
- Существуют ли возможности для сотрудников повысить свою квалификацию?
- Существует ли в организации профсоюз? Если да, то каковы взаимоотношения с ним? Участвует ли профсоюз в решение вопросов иных, нежели вопросы заработной платы и стимулирования труда?
- Какие другие группы (неформальные) существуют вне официального подразделения? (Рабочие группы, связи внутри подразделения и между отделами и пр.)

## **6. Процессы (уровень подразделения)**

- Как неформальные группы влияют на ход выполнения работ в подразделении? Как они сосуществуют друг с другом?
- Являетесь ли Вы членом какой-либо подобной группы? Если да, то как будут реагировать члены Вашей неформальной группы, если Вы выдвинете новую идею или начнете работать больше, чем сейчас?
- Является ли ваш начальник человеком, прямо ответственным за Вашу работу? Как тесно Вы работаете с ним? Нравится ли Вам работать с ним?
- Нравится ли Вам работать с другими сотрудниками Вашего подразделения? (Поведение, характер межличностных отношений - обсуждаются ли проблемы или каждый замыкается сам в себе, взаимопомощь и пр.)
- Как до сотрудников доходит информация о том, что происходит в подразделении и в организации в целом? (Формальные и неформальные каналы коммуникации)
- Как принимаются решения в Вашем подразделении? Как в организации в целом принимаются те решения, которые касаются Вашего подразделения?

- Как Вы участвуете в принятии решений? Прислушивается ли ваш начальник к Вашему мнению и спрашивает ли Вашего совета, когда принимаются решения, которые касаются Вас? (Возможны различные ситуации при принятии различных решений)
- Кто в Вашем подразделении имеют большое влияние на других? Кто реально контролирует ситуацию во всей организации?
- Что Вам нужно делать, чтобы продвигаться по служебной лестнице? Поощряют ли Вас за хорошую работу? (Различные виды поощрения - вознаграждения, продвижение по службе, похвала и пр.)
- Если в подразделении возникают противоречия, как они разрешаются? (Например, начальник сам все решает; совместно обсуждается ситуация для выработки общего решения и пр.)

#### **7. Культура и процессы (уровень подразделения и организации)**

- Если бы вы захотели описать своему другу климат в Вашем подразделении, как бы Вы это сделали?
- Какие стороны работы являются наиболее важными в подразделении? (Качество, затраты, скорость выполнения работ, инициатива, инновации и пр.)
- Есть ли смысл рисковать и брать на себя ответственность в Вашем подразделении? (Поддержка инициативы, принятие на себя риска, отношение к критике.)

#### **8. Цели и культура (уровень подразделения и организации)**

- Можете ли Вы привести пример одного из наиболее значительных достижений Вашего подразделения? Пример большой неудачи? (Критерии определения достижения или неудачи.)
- Как Вы можете сформулировать общую миссию или цель Вашей организации? Как организация выполняет свою миссию? (Различия между официально объявленными и действительными целями.)
- Считаете ли Вы, что Ваше подразделение работает эффективно? Что Вы подразумеваете под эффективностью?

#### **9. История подразделения/организации (уровень подразделения и организации)**

- Мы много говорили о том, как работает Ваше подразделение. Можете ли Вы сказать, почему работа организована таким образом? Изменилась ли организация работы с момента создания подразделения?
- Как изменилась организация в целом с момента ее создания?



**10. Проблемы и сложности (уровень подразделения и организации)**

- Какие основные проблемы, по Вашему мнению, будет испытывать Ваше подразделение в течение следующих 2-3 лет? Есть ли у Вас представление о том, как с ними справиться?
- Каковы, по Вашему мнению, основные сильные стороны Вашего подразделения? Организации в целом? Каковы основные проблемы подразделения? Организации в целом?
- Что в первую очередь следует изменить в Вашем подразделении? В организации в целом? (Причины и обоснования изменений.)

**11. Личное удовлетворение**

(В том случае, если до сих пор это не очевидно) Удовлетворены ли Вы в целом работой здесь? Что дает Вам это удовлетворение? Чем Вы больше всего не удовлетворены?

**Оценка организационной эффективности**

*Анкета предназначена для руководителей высшего звена Вашей фирмы.*

Данная анкета разработана для сбора первичной информации, позволяющей провести предварительный анализ организационной эффективности Вашей фирмы. Обведите кружочком тот ответ, который в наибольшей степени соответствует, по Вашему мнению, текущему положению вещей.

5. Полностью способствует достижению целей фирмы  
 4. В достаточной степени способствует достижению целей фирмы  
 3. Не способствует достижению целей фирмы  
 2. Затрудняет достижение целей фирмы  
 1. Препятствует достижению целей фирмы

|           |  |   |   |   |   |   | Комментарии |
|-----------|--|---|---|---|---|---|-------------|
| <b>1.</b> | <b>Люди</b>  |   |   |   |   |   |             |
| 1.1       | Взаимосвязь интересов руководства фирмы и ее сотрудников в отношении |   |   |   |   |   |             |
|           | Оплаты труда   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |             |
|           | Практики продвижения по службе                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |             |
|           | Обучения и повышения квалификации                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |             |
|           | Повышения производительности труда                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |             |
| 1.2       | Квалификация и опыт сотрудников                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |             |

|           |   |   |   |   |   |   |  |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--|
| 1.3       | Политика фирмы по отбору новых сотрудников и обеспечению их рабочими местами  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 1.4       | Осознание руководством того факта, что сотрудники являются важнейшим фактором достижения стратегических целей фирмы             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| <b>2.</b> | <b>Финансы</b>  |   |   |   |   |   |  |
| 2.1       | Процедуры подготовки бюджетов   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 2.2       | Уровень вовлечения ключевых сотрудников в подготовку бюджетов   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 2.3       | Четкость, адекватность и сроки получения высшими руководителями информации, используемой для контроля за выполнением бюджетов   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 2.4       | Отношение менеджеров к системе контроля за их деятельностью и к информации, используемой для этих целей                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 2.5       | Степень вовлечения менеджеров в корректировку системы отчетности  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 2.6       | Степень использования отчетности для мотивации менеджеров и сотрудников   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| <b>3.</b> | <b>Маркетинг</b>  |   |   |   |   |   |  |
| 3.1       | Вклад каждой группы продукции в объем продаж и прибыль. Этот вопрос следует разбить на ряд вопросов по каждой группе продукции. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 3.2       | Рыночная позиция каждой группы продукции/услуг (доля рынка, темпы роста, насыщенность)  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 3.3       | Степень конкурентоспособности фирмы по следующим параметрам:  |   |   |   |   |   |  |
|           | Цена  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
|           | Качество/обслуживание   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
|           | Условия поставки  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 3.4       | Глубина и широта знаний о конкурентах   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 3.5       | Использование рыночных исследований, влияние  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |

|           |  |   |   |   |   |   |  |
|-----------|--|---|---|---|---|---|--|
|           | исследований рынка на разработку новой продукции   |   |   |   |   |   |  |
| <b>4</b>  | <b>Производство</b>  |   |   |   |   |   |  |
| 4.1       | Уровень сотрудничества подразделений маркетинга и производства   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 4.2       | Степень использования информации подразделений маркетинга и финансов при исполнении функции производства   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 4.3       | Ориентация менеджеров в долгосрочных тенденциях изменения производственных затрат и процессов  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 4.4       | Способность руководства контролировать уровень производственных затрат   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 4.5       | Уровень запасов по отношению к уровню объема производства и объема продаж (структура запасов: сырье, материалы, незавершенное производство, готовая продукция) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 4.6       | Соответствие целям производства, возраст и состояние производственного оборудования и помещений  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 4.7       | Гибкость в использовании оборудования и помещений  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 4.8       | Уровень капиталоемкости производства в сравнении со средним по отрасли   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| <b>5.</b> | <b>Развитие бизнеса/компании</b>   |   |   |   |   |   |  |
| 5.1       | Уровень инвестиций компании в развитие   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 5.2       | Способность фирмы быстро реагировать на требования рынка или действия конкурентов  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 5.3       | Способность компании создавать новые продукты  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 5.4       | Степень использования всех возможностей для улучшения конечной продукции/услуг   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 5.5       | Соединение усилий маркетинга, финансов, НИОКР для развития фирмы   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| 5.6       | Степень использования внешних возможностей с целью развития (напр.,  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |

|  |   |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|
|  | создание совместных предприятий, использование внешних консультантов) |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|

### Организационная диагностика

Данная анкета заполняется менеджерами среднего звена управления Вашей фирмы.

Заполняющий анкету должен определить, насколько он согласен или не согласен с данными положениями, используя шкалу из семи пунктов:

- 1 - Полностью согласен
- 2 - Согласен
- 3 - В некоторой степени согласен
- 4 - Нейтральное отношение
- 5 - В некоторой степени не согласен
- 6 - Не согласен
- 7 - Полностью не согласен

Выбранный ответ отметьте кружочком.

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Я хорошо представляю себе цели этой компании   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2  | Организация работы в компании является эффективной   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3  | Менеджеры всегда готовы выслушать новые идеи   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4  | Меня поощряют в моем стремлении развивать мои способности  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5  | У моего непосредственного начальника есть полезные идеи, помогающие в работе мне и моей рабочей группе           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6  | Мой непосредственный начальник поддерживает меня и помогает мне в работе   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7  | В компании производится регулярная оценка процедур и форматов с точки зрения их соответствия текущим требованиям | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8  | Мы регулярно достигаем намеченных целей  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9  | Цели организации четко определены  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | Должностные инструкции и линии команд являются гибкими   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Мне всегда есть с кем обсудить проблемы, связанные с работой   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Жалованье, которое я получаю, соответствует моей работе  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | У меня есть все ресурсы и информация, необходимая для работы   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | Стиль руководства менеджеров высшего звена нацелен на поддержку сотрудников и продуктивен                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | Мы постоянно пересматриваем наши методы работы и улучшаем их                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Результаты являются следствием целенаправленной работы сотрудников для их достижения          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 | Я чувствую себя мотивированным для выполнения своей работы                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | Распределение обязанностей является четким и понятным   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | У меня хорошие взаимоотношения с членами моей рабочей группе                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20 | В компании существуют хорошие возможности продвижения по служебной линии                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21 | В компании установлены реалистичные цели  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22 | Моя работа регулярно оценивается моим начальником   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 | Существуют моменты, когда мне хотелось бы спокойно обдумать, что можно изменить в моей работе | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24 | Сотрудники стремятся к снижению затрат и наилучшему использованию ресурсов                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25 | Приоритеты организации осознаются всеми сотрудниками  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26 | Происходит постоянный поиск улучшения методов нашей работы                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27 | Мы эффективно взаимодействуем друг с другом для выполнения поставленных задач                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28 | Все задачи и виды работ в компании поощряются и адекватно оцениваются                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29 | Подразделения эффективно взаимодействуют для выполнения поставленных задач                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30 | Существующая в компании команда менеджеров обеспечивает эффективное лидерство                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31 | Компания имеет внутренние возможности для осуществления изменений                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32 | Работа, которую мы выполняем, всегда является нужной и результативной                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33 | В моей сфере деятельности цели и обязанности всех сотрудников определены четко                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34 | То, как организована работа в компании, вызывает чувство удовлетворения                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35 | Конфликты разрешаются таким образом, что окончательные решения понятны и всеми принимаются    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36 | Все результаты индивидуальной деятельности оцениваются исходя из общепринятых стандартов      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37 | Другие подразделения помогают моему подразделению, если в этом есть необходимость             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38 | Стиль руководства моего начальника помогает мне исполнять мою работу                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39 | В компании поощряются творческий подход и инициатива  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40 | Сотрудники всегда стараются выполнить работу как  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|  |             |  |  |  |  |  |  |
|--|-------------|--|--|--|--|--|--|
|  | можно лучше |  |  |  |  |  |  |
|--|-------------|--|--|--|--|--|--|

Результаты диагностики анализируются по группам. Для этого баллы вопросов каждой группы суммируются и делятся на 5 и на количество респондентов.

| I                      | II               | III                                 | IV               |
|------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|
| <b>Основные задачи</b> | <b>Структура</b> | <b>Взаимоотношения между людьми</b> | <b>Мотивация</b> |
| 1                      | 2                | 3                                   | 4                |
| 9                      | 10               | 11                                  | 12               |
| 17                     | 18               | 19                                  | 20               |
| 25                     | 26               | 27                                  | 28               |
| 33                     | 34               | 35                                  | 36               |

| V                | VI                           | VII                           | VIII                           |
|------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <b>Поддержка</b> | <b>Лидерство руководства</b> | <b>Отношение к изменениям</b> | <b>Результаты деятельности</b> |
| 5                | 6                            | 7                             | 8                              |
| 13               | 14                           | 15                            | 16                             |
| 21               | 22                           | 23                            | 24                             |
| 29               | 30                           | 31                            | 32                             |
| 37               | 38                           | 39                            | 40                             |

Источник: Colin A. Carnall. Managing Change in Organizations. Prentice Hall, 1990.

### **Приложение 3. Анализ силового поля**

Анализ силового поля является методом анализа сложных проблем. Он основан на идее о том, что любая ситуация может быть проанализирована с точки зрения баланса двух совокупных сил, одна из которых препятствует изменениям, а другая поддерживает их. Анализ проводится в ходе последовательных шагов.

#### **Шаг 1.**

Определите проблему текущей ситуации, ее сильные и слабые стороны, а также ситуацию, в которой вы желаете оказаться.

#### **Шаг 2.**

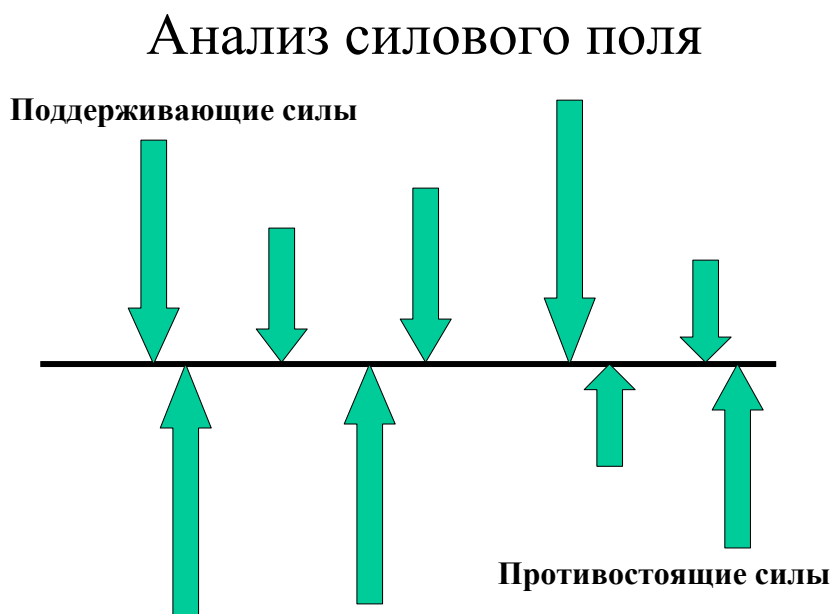
Определите силы, направленные за и против той желаемой ситуации. Эти силы могут быть связаны с людьми, ресурсами, временем, внешними факторами, корпоративной культурой. Нарисуйте диаграмму силового поля.

**Шаг 3.**

Выделите силы, которые, по вашему мнению, являются наиболее значимыми. Для каждой силы, противостоящей изменениям, перечислите действия, которые можно предпринять для ее ослабления. Для каждой силы, способствующей изменениям, перечислите действия, которые вы можете осуществить для ее укрепления.

**Шаг 4.**

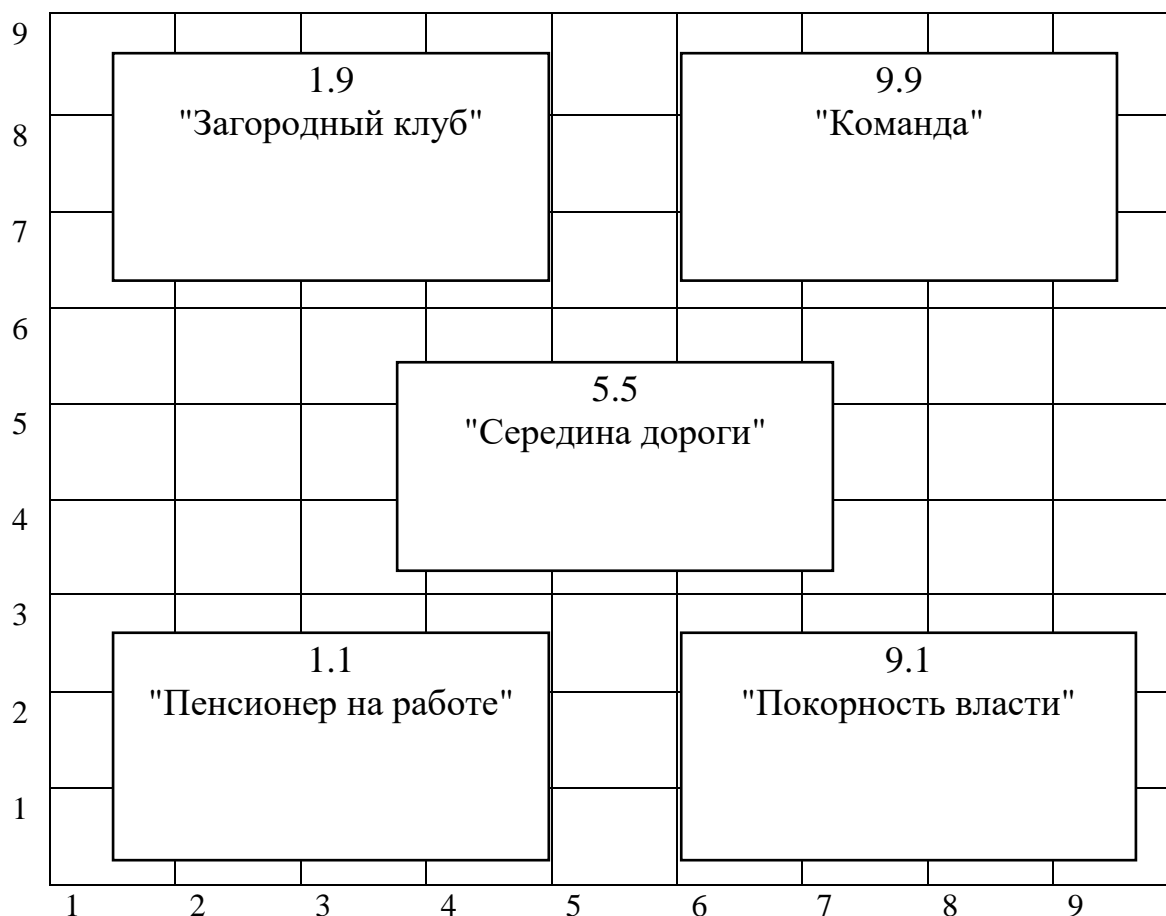
Придите к соглашению относительно тех действий, которые следует предпринять для решения проблемы и осуществления изменений. Определите ресурсы, которые для этого требуются. Определите, как можно получить эти ресурсы.

**Приложение 4. Решетка управления****Решетка управления**

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям была предложена Блэйком и Мутон, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.

Решетка управления позволяет оценить различные стили управления по критерию отношения к людям и отношения к производству.

Рис. Решетка управления



1. (Позиция 9,1 на схеме решетки управления)

**"Покорность власти" или лидерство "задач".**

Эта позиция характеризует менеджеров, которые отдают приоритет заботе о производительности и мало обращают внимания на людей. Подобные менеджеры считают, что действия группы - это действия посредственных людей. На первое место они ставят качество решений, а не желания подчиненных. В лучшем случае менеджеры 9,1 являются сверх совестливыми, много работающими, лояльными, ответственными и обладающими большим персональным потенциалом. В то же время их стремление к совершенству своих качеств часто вызывает противодействие со стороны подчиненных, что приводит к тому, что группа работает на "удовлетворительном" уровне.

2. (Позиция 1,9 на схеме решетки управления)

**"Загородный клуб" или "хороший сосед".**

Эта позиция характеризует менеджеров, которые наибольшее значение придают заботе о людях, и малое внимание уделяют производительности. Эти менеджеры часто считают, что наиболее важным для руководителя является поощрение добровольной кооперации



членов рабочей группы, без которой, они уверены, никакой производительности не достичь. Подчиненные менеджеров 1,9 обычно весьма удовлетворены работой и редко прогуливают и увольняются с работы. К сожалению, в результате своего стремления к созданию атмосферы всеобщего участия, менеджеры иногда слагают с себя полномочия принятия решений. Они также иногда становятся мишенью злоупотребляющих доверием подчиненных, которые относятся к ним как к "мягкотелым" руководителям.

3. (Позиция 5,5 на схеме решетки управления)

**"Человек организации" или "середина дороги".**

Эти руководители считают одинаково важными как заботу о людях, так и заботу о производительности. Они полагают, что компромисс является центральным звеном хорошего руководства и что решения должны быть как жесткими, так и признаваемыми подчиненными. Этот стиль руководства отражает желание руководителей заменить контроль над процессом принятия решений вовлечением в него подчиненных. В лучшем случае менеджеры 5,5 спокойны и тверды, зависимы, и редко отходят от традиционного для себя стиля поведения. К сожалению, они редко становятся динамичными инициативными лидерами, реагирующими на внутренние и внешние изменения.

4. (Позиция 1,1 на схеме решетки управления)

**"Истощенный", "отсутствующий" или "пенсионер на работе".**

Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов. Эти менеджеры уделяют мало внимания как людям, так и производительности. Они считают, что для менеджеров самое главное - это положиться на ситуацию или на экспертов вне рабочей группы для того, чтобы избежать противоречий, которые, как они думают, возникают всегда в деятельности рабочей группы. Эти руководители, по существу, не являются лидерами и в лучшем случае "занимают место" до тех пор, пока противоречия в группе не потребуют серьезного вмешательства.

5. (Позиция 9,9 на схеме решетки управления)

**"Командное" лидерство или лидерство "с глазу на глаз".**

Эти характеристики относятся к менеджерам, которые равное внимание уделяют и людям, и производительности. В отличие от менеджеров 5,5, которые считают, что оптимальные результаты проистекают из компромисса, менеджеры 9,9 полагают, что забота о людях и забота о производительности схожи. Они считают, что наилучшим способом добиться высокой производительности является вовлечение подчиненных в процесс принятия решений, что приводит к повышению сознательности работников. Трудно сказать, какой из стилей руководства предпочтительнее, но в "типичных" ситуациях стиль 9,9 дает наилучшие результаты.

## Дайджест публикаций в периодической печати

### Скелет компании

*Какая организационная структура является идеальной? На этот вопрос каждая растущая компания отвечает по-своему, но от ответа во многом зависит ее успех на рынке.*

**Источник:** журнал Секрет фирмы № 1, 2002 г.

**Автор:** Сергей Кашин

Некоторые руководители российских компаний считают, что есть организационные структуры для «простаков» и для «продвинутых». В частности, если в компании нет чего-нибудь «матричного», эта компания относится к первой категории.

Классический подход к организационным структурам выделяет три их разновидности: **функциональная** (линейно-функциональная), **дивизиональная** и **адаптивная** (проектная и матричная оргструктуры). Существуют и другие классификации: так, теоретик менеджмента Генри Минцберг делит оргструктуры на простую, механическую и профессиональную бюрократию (по сути, эти три вида являются более подробной классификацией функциональной структуры), дивизиональную форму и адхократию (аналог адаптивных структур).

На самом деле плохих и хороших оргструктур нет – есть те, которые подходят компании на нынешнем этапе ее развития, и те, которые в данный момент для нее неприемлемы.

### Функции

Самая распространенная оргструктура – функциональная. Фирма с одним подразделением, производящим товары или услуги (даже если там работает всего один сотрудник), и бухгалтером уже фактически построила функциональную структуру. На динамичном, но слабоконкурентном рынке такая структура оптимальна. Она предлагает товар рынку, но не прислушивается к его реакции. Зато такая структура четко реагирует на любое желание топ-менеджера. Это самая эффективная структура для компании, рынки сбыта которой ограничены десятью, а число предлагаемых продуктов также не превышает десяти.

### Ровная линия

Линейно-функциональные структуры были завезены в Россию во время индустриализации – вместе с немецкими и американскими заводами. Этот тип оргструктуры максимально соответствует массовому производству однотипной продукции. Вокруг производства, которое управляется линейными менеджерами, сконцентрированы функциональные службы – бухгалтерия, НИОКР, служба персонала.

Большинство компаний, родившихся в 1990-х годах, имеют простую функциональную структуру (по определению Генри Минцберга). Во главе стоит энергичный владелец, который сам принимает важные решения. **Алексей Матвеев**, партнер консультационной компании «титул Групп»: *Даже когда приходит время менять структуру, он спрашивает: а могу ли я все переиграть, отменить вот это решение и это?*

Такие структуры имеют минимальное число уровней управления. Этим и объясняется их эффективность – правда, до определенного момента. **Александр Тынкован**, президент компании «М.Видео»: *У данной структуры управления (см. схему) достаточно высокий КПД, так как вся информация стекается к небольшой группе лиц. решения быстро принимаются, исполняются и контролируются. Нет никаких промежуточных звеньев, где теряется информация и задерживается исполнение решений. Мы могли бы работать с этой структурой и дальше, если бы не рост компании. Есть некая точка – в торговле электроникой, по нашим оценкам, она находится в районе \$100 млн оборота в год, - когда структура перестает работать. Из-за увеличившегося объема операций у руководства не остается времени на принятие решений.*

Компания «Феликс», торгующая офисной мебелью собственного производства, в отличие от «М.Видео» еще не достигла некой критической точки, и ее оргструктура становится все более сложной. Коммерческий директор «Феликса» **Вадим Кузнецов** рассказывает, что когда восемь лет назад компания начала развивать мебельное направление, структура была очень простой. Основными подразделениями являлись торговая группа (продажа мебели иностранного производства), группа доставки и сборки, которая тогда еще не имела своего автопарка, и небольшая бухгалтерия. У компании был один салон, через полгода появился второй, а сейчас их десять. Параллельно появились новые функциональные отделы: служба сервиса (занимается рекламациями и просьбами клиентов), группа учета (контроль движения материалов и товаров), рекламный и транспортный (50 собственных автомобилей) отделы.

После кризиса 1998 года у компании появились два собственных завода, и число сотрудников резко увеличилось. В последнее время «Феликс» начал развивать новые направления – шкафы-купе, мебель по индивидуальным заказам, мебель для гостиниц. Возникают новые отделы – информационный, PR-отдел, отдел развития персонала. При этом старые подразделения увеличиваются в разменах. Так, в отделе сервиса появилась группа краснодеревщиков, отдел сборки вырос до 60 человек, рекламный отдел включает теперь группу размещения рекламы, креативную группу и дизайнерское подразделение. В оптово-региональный отдел входят группа работы с дилерами, (а их более 300). группа по работе с корпоративными клиентами и группа по экспорту и франчайзингу.

Но компания до сих пор сохраняет функциональную структуру. **Вадим Кузнецов** не видит в этом проблемы: *Мы развивались, условно говоря, от состояния инфузориш-туфельки до сложной структуры. Все шло плавно, я не помню какого-либо кризисного, лихорадочного состояния. Проблемы, естественно, были, но они быстро решались*

В «Феликсе» максимум три уровня управления. Есть гендиректор, есть его замы по коммерческим, финансовым и техническим вопросам, есть большое число отделов с группами внутри – вот и все. С главным недостатком функциональной структуры (замкнутостью функциональных подразделений и бедностью горизонтальных связей) в «Феликсе» борются традиционным способом – на регулярных совещаниях.

Так, на заседании совета директоров решаются наиболее важные вопросы (закупка новых видов мебели, перестановка кадров, открытие новых салонов и проч.). Еженедельно проходят совещания с участием руководителей функциональных подразделений и директоров по производству. Есть еще и совещания на производстве. Кроме того, год назад отдел по развитию персонала начал выпускать регламенты и должностные инструкции. Тогда же появился так называемый специалист по внутреннему маркетингу – он в оперативном порядке решает проблемы, возникающие между службами. Эти меры

показывают, что, хотя управляемость компании удовлетворяет руководителей, со временем им придется совершенствовать структуру.

«М.Видео» для перестройки оргструктуры обратилась к международной консалтинговой компании А.Т. Kearney. **Александр Тынкован** вспоминает: *Мы показали им действующую структуру и пожаловались: она не работает. Они удивились: «Она и не должна работать». Я помню, что несколько раз повторил: мы хотим классическую компанию, рынок торговли в розницу не может быть уникальным. Этот бизнес уже имеет свою длинную историю, сложившиеся схемы управления. В ходе работы пришло понимание, что классическая структура – это простая структура. На деле вся суть прошедших в компании преобразований – укрупнение структуры управления.*

Структура «М.Видео» так и осталась функциональной. Было создано шесть дирекций (см. схему). Две из них относятся к бизнес-блоку – стратегического планирования и по маркетингу и продажам. Все бизнес-решения принимаются здесь. Второй блок – функциональный. Внизу структуры – магазины, объединенные по региональному принципу. Есть в структуре и элементы матричности: например, менеджер по маркетингу в магазине не только подчиняется директору точки, но и отчитывается перед руководителем по маркетингу регионального центра. А тот, в свою очередь, подотчетен одновременно дирекции по маркетингу и главе регионального центра.

Эффективность внедрения президент «М.Видео» оценивает так: «Нам действительно нельзя было тянуть с перестройкой. Если бы мы работали по-прежнему, краха бы, конечно, не случилось, но темпы роста были бы намного ниже».

### Дивизионы

Исторически вслед за функциональными структурами появились дивизиональные.

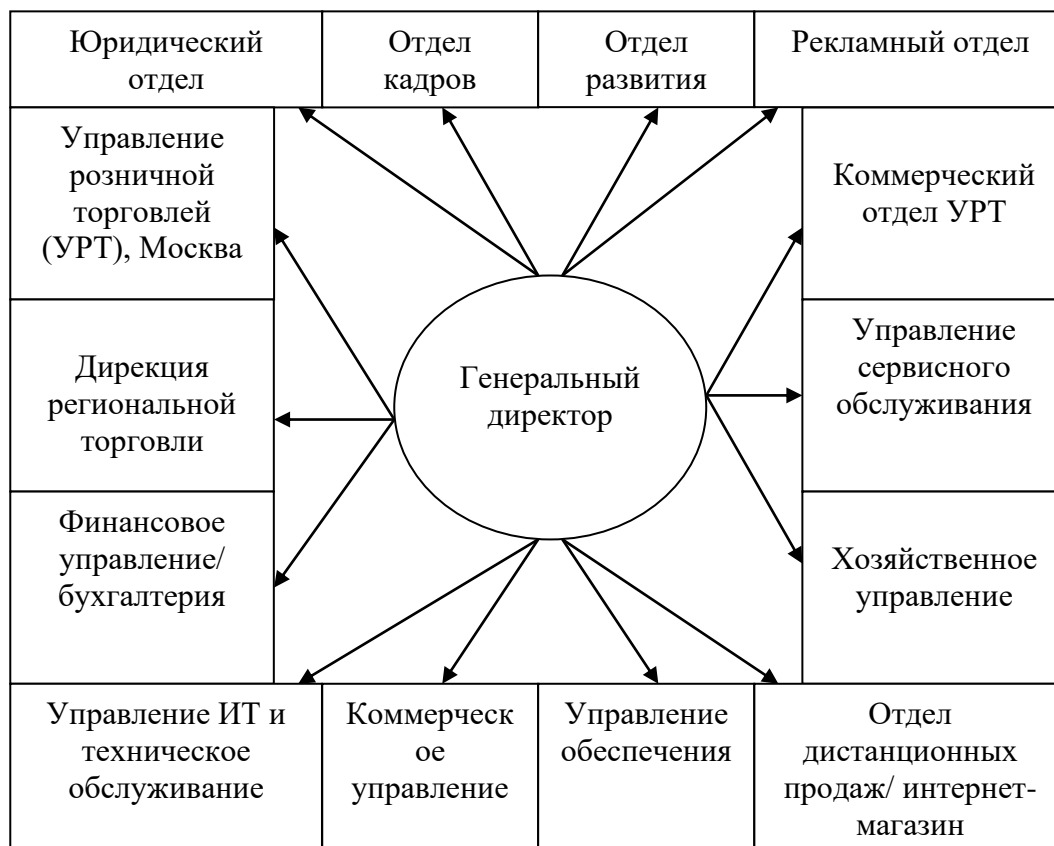
#### Девиз General Motors

Отцом **дивизиональной структуры** считается Альфред Слоун, управляющий корпорацией General Motors в 20-х годах прошлого века. В отличие от Генри Форда, который все бразды правления компанией держал в своих руках – и чуть не погубил свое детище, Слоун сделал подразделения корпорации (Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile и Cadillac) автономными, оставив управляющей компании только стратегические вопросы. Плюсы такой реорганизации можно пояснить простым примером. Генри Форд шутил, что покупатель может выбрать любой цвет машины, если этот цвет будет черным. А Cadillac в те же годы мог предложить покупателю до 500 вариантов окраски.

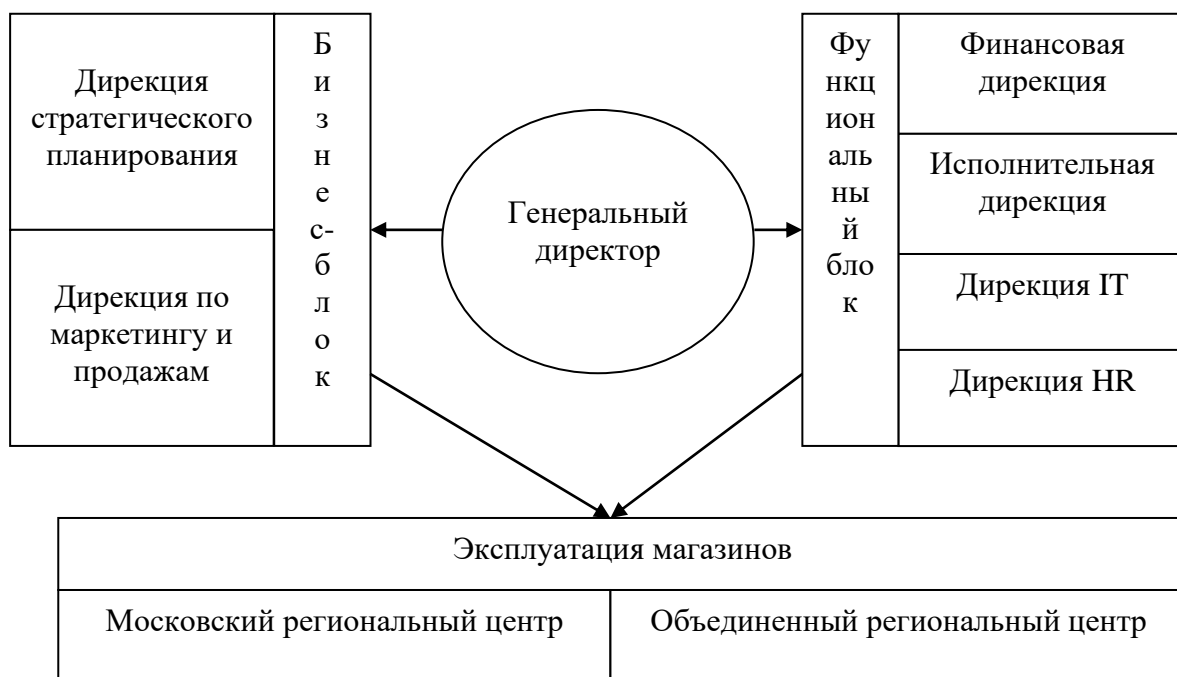
Когда продуктовая линейка расширяется, а покупатели становятся более разборчивыми, такая структура позволяет компании быстро откликаться на требования рынка. Поэтому дивизиональные структуры называют «структурами, ведомыми спросом». Ради этого идут даже на дублирование функционального блока – в каждом дивизионе своя бухгалтерия, свой отдел маркетинга и т.д. Управляющая компания, как правило, оставляет за собой разработку стратегии, распределение общих финансовых ресурсов, наблюдение за деятельностью дивизионов, предоставление общих вспомогательных услуг (например, юридических) и ряд других.

**Организационная структура компании «М.Видео»**

**Было**



**Стало**



Крупные российские холдинги вроде «Русского алюминия», «Альфа-групп» или АФК «Система» приходят к дивизиональной структуре «по необходимости» - купив массу диверсифицированных активов, они понимают, что трудно руководить ими из единого центра. Поэтому управляющие компании дают дочерней компании максимум самостоятельности – взяв на себя полный контроль над финансами.

Гораздо чаще российские компании выделяют в своей структуре самостоятельные бизнес-единицы. Именно это сейчас пытается сделать компания «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) с помощью Boston Consulting Group (BCG). Вот как описывает эту процедуру **Дмитрий Куприянов**, директор ВБД по персоналу: *Компания активно расширяет и наращивает производственные мощности в регионах и наращивает дистрибуторскую сеть, поэтому возникла необходимость в новой структуре управления региональными предприятиями. При построении новой структуры нужно было сохранить основные корпоративные стандарты управления (финансовый и управленческий учет, кадровая политика и т.д.). Кроме того – «включить» в компанию новые предприятия и сделать процесс коммуникаций более быстрым. И, наконец, избежать дублирования функций.*

В результате были выделены управляющая компания и структурные бизнес-единицы по продуктовому принципу (молоко, сок, минеральная вода), **Дмитрий Куприянов**: *В управляющую компанию вошли директора подразделений, отвечающие за общие для любого предприятия функции: финансы, персонал, юридические вопросы. Все региональные директора подчиняются руководителям бизнес-единиц. При этом региональные дирекции являются центрами прибыли и имеют свои финансовые планы.*

По похожей схеме прошла реорганизация на чебоксарском ОАО «Промтрактор». После введения арбитражного управления все структурные подразделения выделили в самостоятельные предприятия. В управляющей компании осталась единая для всех финансовая служба, составляющая бюджеты на год (бухгалтерии у всех «дочек» свои), служба качества и общее снабжение. Из-за дублирования в каждой бизнес-единице расходы на управление увеличились, но в целом компания выбралась из кризиса.

ректор Высшей школы международного бизнеса АНХ **Леонид Евенко** уверен: если предлагаемая подразделением услуга или продукт полностью потребляется внутри компании, и нет возможности предлагать их сторонним организациям, бизнес-единицы из такого подразделения не получится. При низкой рентабельности оно себя не прокормит.

Еще один недостаток дивизиональной структуры особенно замечен именно в России. В дивизионах и бизнес-единицах часто происходит противопоставление интересов подразделения общекорпоративным. **Леонид Евенко**: *Когда децентрализуются предпринимательские полномочия, люди с хорошей фантазией используют их в личных целях.* Поэтому при реорганизации ОАО «Промтрактор» управляющая компания сохранила 100-процентную долю в капитале бизнес-единиц и создала в них свои наблюдательные советы. Кроме того, с каждой «дочкой» заключен договор о принципах распределения прибыли.

### Дочки

Одной из разновидностей дивизиональной оргструктуры являются конгломераты. Они возникают, когда корпорация объединяет виды бизнеса, слабо или совсем не связанные друг с другом. Например, в консорциум «Альфа-групп» входят такие разные компании, как Альфа-банк, Тюменская нефтяная компания, торговый дом «Перекресток», торгующие биржевыми товарами «Альфа-Эко» и Crown Resources AG, United Food

Сотрапу (производство и торговля сахаром и зерном), телекоммуникационные гиганты «Вымпелком» и «Голден Телеком». Управляющая компания имеет своих представителей в советах директоров этих предприятий. В то же время создан и так называемый корпоративный центр. Как рассказал **Владимир Бернштейн**, директор по стратегическому и инновационному планированию «Альфа-групп», этот центр не вмешивается в оперативную деятельность компаний: *Мы не являемся экспертами во всех отраслях. Людей, которые могут заниматься одновременно финансами, телекоммуникациями, торговлей зерном и ритейлом, не существует.*

Задача корпоративного центра – формализовать процедуру принятия важнейших решений. **Владимир Бернштейн** поясняет это так: *Мы в течение последних девяти месяцев разрабатываем очень подробные регламенты инвестиционного планирования (ИП). ИП работает не только на уровне группы – головная компания принимает решения, в какие сектора рынка войти. На уровне компаний тоже каждый день идут инвестиционные процессы – открывается новый филиал магазина «Перекресток», филиал Альфа-банка, появляется новый продукт, запускается информационная система.* Корпоративный центр разрабатывает единые требования к тому, как строить финансовые модели, оценивать инвестиционную ситуацию, как должен проходить процесс согласования и прохождения инвестиционного проекта от момента его инициирования до принятия. Таким образом, корпоративный центр передает компаниям современные технологии ведения бизнеса.

Возможен и другой подход к деятельности управляющей компании. АФК «Система» диверсифицирована, пожалуй, даже больше, чем «Альфа-групп», но принимает более активное участие в работе «дочек». Она делит дочерние предприятия на три категории – «звезды», «дойные коровы» и венчурные бизнесы (своеобразная интерпретация так называемой матрицы BCG. В компаниях-«звездах», имеющих высокую доходность (МТС, РОСНО и концерн «Научный центр»), «Система» следит за стратегией, инвестиционной политикой, кадрами, назначает топ-менеджеров. При этом «дочки» достаточно самостоятельны в текущей деятельности. «Дойные коровы» (источники финансовых ресурсов) – «Детский мир», «Система-Галс», «Интурист», «Система-Нефть» - живут на жестком бюджете, и управляющая компания постоянно контролирует их финансы и оперативную деятельность. Венчуры управляются сверхжестко.

Головная компания выполняет пять основных функций: одобрение бюджетов бизнес-направлений на год вперед, совместная разработка стратегии их развития на перспективу (5-15 лет), работа с потенциальными стратегическими инвесторами, проведение корпоративной реструктуризации, вопросы внешних заимствований для венчурных видов бизнеса. На уровне высшего руководства отраслевых подразделений нет. Если изобразить структуру АФК «Система» в виде дерева, «отраслевики» появятся лишь на уровне исполнителей.

## Матрицы

Матричная структура, несмотря на свою популярность среди российских топ-менеджеров, самая «антироссийская». Нашим реалиям противоречат основные принципы матриц: никакой регламентации, полная лояльность сотрудника компании, умение руководителя находить компромисс.

**Подрыв основ**

Матричная структура возникла в аэрокосмических компаниях США. Необходимость работы над крупными государственными заказами привела к тому, что были внедрены должности руководителей проектов – в их оперативном подчинении находились сотрудники различных функциональных служб. В СССР был разработан «наш ответ Западу» - программно-целевой подход. Матричная структура подрывает одно из основополагающих положений менеджмента – принцип единоначалия.

В матричной структуре сотрудники подчиняются одновременно и руководителю какого-то проекта, и начальнику своего подразделения. Горизонтальные связи между сотрудниками различных служб очень сильны, однако работа под началом срезом двух руководителей нередко приводит к анархии.

В начале 1999 года компания «Вымпелком» провела структурную реорганизацию. Ею занялся приглашенный из фирмы Otis Станислав Шекшня. Он создал матричную структуру – четыре бизнес-подразделения, каждое из которых отвечало за свой сегмент рынка (частные клиенты из Москвы, корпоративные клиенты, частные клиенты из других регионов, потребители сопутствующих услуг). Все эти подразделения обслуживались центрами компетенции (дирекция по информационной поддержке, маркетинговая дирекция, абонентская служба) – за определенную плату.

Через полгода Станислав Шекшня ушел из компании, а внедренная им схема была признана нежизнеспособной. Новые топ-менеджеры построили в компании функциональную структуру управления, но опять ввели элементы матричной структуры – систему проектов. Руководитель проекта получает в помощь сотрудников из отделов, в этом проекте участвующих (из отдела продаж, маркетинга и т.д.). Они подчиняются и менеджеру проекта, и своему обычному начальнику. Это говорит о том, что под матричными структурами каждый российский менеджер понимает что-то свое. Хотя второй пример гораздо ближе к классическому описанию матричной структуры.

**Леонид Евенко** рассказывает: *Мы в свое время делали матричную структуру для «Уралмаша» и КамАЗа. И совершали одну и ту же ошибку, которую я понял только лет через пять. Мы пытались регламентировать структуру в деталях. Распределяли полномочия и ответственности: что делает руководитель проекта, вице-президент, ответственный исполнитель группы и т.д. Но эти элегантно прописанные положения не работали. На самом деле все горизонтальные взаимодействия – это живые люди. Для сотрудника приоритетным является участие в проекте; его «функциональный» руководитель контролирует качество выполнения этой работы. Но смысл матрицы – в предоставлении максимальной свободы подчиненным. «Если начальство в вашу работу почти не вмешивается, это и есть матричная структура, - считает Леонид Евенко. – И регламентация, рациональное распределение полномочий и ответственности в данном случае – идиотизм».*

**Все компании делают это**

Когда же все-таки необходимо коренное изменение оргструктуры? «Оно нужно на каких-то переломных точках развития компании, - считает **Руслан Корж**, директор А. Т. Kearney в России. – Это должно быть качественное преобразование бизнеса – например, из семейной фирмы в открытое акционерное общество, превращение из монокомпании в диверсифицированную фирму, из небольшой фирмы в крупную, при сильном изменении рынка, на котором компания работает».



Но недостаточно разработать правильную оргструктуру – ее нужно еще внедрить.

**Александр Тынкован**, в начале лета завершивший организационную реформу в «М.Видео», выделяет и два следующих этапа: *Второй этап – подбор команды и расстановка ключевых менеджеров. С одной стороны, нужны новые менеджеры, они привносят другой опыт. С другой – менеджеры, работающие в самой компании, являются носителями ее стандартов. Третий этап – донести идеологию изменений до всех сотрудников компании, ведь люди рефлекторно сопротивляются любым переменам.*

**Алексей Матвеев** из «Титул Групп» приводит типичный пример неудачного внедрения новой оргструктуры. Крупная компания, специализирующаяся на производстве и установке окон, жалюзи и встроенных шкафов, решила скоординировать производство, замерщиков, службы доставки и службы монтажа. Компания создала бригады, предоставляющие клиенту полный комплекс услуг, - и монтаж окон, и установку жалюзи и встроенных шкафов (до этого установкой каждого вида продукции занимались специализированные бригады, привязанные к соответствующему производству). «Компания выбрала разновидность проектной структуры, - рассказывает Алексей Матвеев. – Бригады из разных специалистов должны были выполнить небольшой «проект» - клиентский заказ. Однако разработанные жесткие регламенты работы противоречили самому духу командной формы работы, ориентированной на результат». В компании забыли провести обучение команд, и в итоге специализировавшиеся на окнах замерщики совершали грубые ошибки, определяя размеры встроенных шкафов.

Не была создана и централизованная система планирования, которая позволяла бы четко распределять полученные заказы между бригадами и производством. Отсутствовала и система премирования, хотя она могла бы настроить команду на достижение общего результата. Производственники получали деньги за количество выпущенных окон, замерщики – по числу замеров, и никого не интересовало, выполнен ли заказ в целом. Главная же причина неудачи состояла в том, что за модной структурой менеджеры не увидели организации в целом. А ведь структура является лишь внешним отражением всей системы управления – и планирования, и квалификации, и мотивации персонала, и культуры организации.

## Менеджмент роста

### *Исследование опыта успешных российских промышленных компаний (Сокращенный вариант)*

**Источник:** журнал TopManager №1-2 2002 г.

**Авторы:** Ирина Смолко, Александр Печерский, Дмитрий Сироткин, Илья Хаит

#### Что такое менеджмент роста

Пять лет назад мы провели первое исследование управления российскими компаниями. Тогда, в 1996 году, мы увидели, что есть предприятия, которые лучше других справляются с изменившимися обстоятельствами, добиваются реальных успехов. В своей работе мы описали, как управляются эти предприятия и какой философии управления придерживаются успешные российские директора. В общем-то, именно эту философию мы и назвали «Менеджмент роста» - управление, в любой ситуации нацеленное на развитие в долгосрочной перспективе.

Прошли годы, изменились обстоятельства, многие предприятия справились с кризисом перехода к рынку и другими кризисами. А вот какие рубежи теперь осваивают те, кого можно назвать успешными? Что они делают? Как поменялись их взгляды? Изменился ли сам подход к бизнесу?

#### Компании, вошедшие в исследование «Менеджмент роста-2»

| N | Компания                             | Вид деятельности  | Оборот<br>(млн.руб.,<br>2000 г.) | Кол-во<br>рабо-<br>тающих |
|---|--------------------------------------|---|----------------------------------|---------------------------|
| 1 | ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» | Производство пива   | 9 374                            | 5 400                     |
| 2 | Завод СПУ                            | Разработка и производство продукции в области промышленной электроники  | 25                               | 140                       |
| 3 | ОАО «Завод турбинных лопаток»        | Производство лопаток и заготовок для них в области энергетического турбостроения                                    | 468                              | 1500                      |
| 4 | ОАО «ЛОМО»                           | Производство оптико-механической и оптико-электронной аппаратуры  | 1 015                            | 6 450                     |
| 5 | ЗАО «Первомайская заря»              | Производство и продажа швейных изделий  | 202                              | 770                       |
| 6 | ЗАО «ФОСП»                           | Производство мужской верхней одежды   | 333                              | 1362                      |
| 7 | ОАО «Хлебный дом»                    | Производство хлебобулочных и кондитерских изделий   | 613                              | 1 071                     |
| 8 | ЦНИИ ТС                              | Разработка технологий и оборудования в области судостроения. Проектирование и реконструкция судостроительных верфей | 280                              | 1300                      |

|    |   |   |       |        |
|----|---|---|-------|--------|
| 9  | <b>ВСМПО-Ависма</b>                         | Производство полуфабрикатов из алюминиевых и титановых сплавов  | 5 173 | 20 800 |
| 10 | <b>ОАО «Калина»</b>                         | Производство парфюмерно-косметической продукции   | 3 226 | 4 200  |
| 11 | <b>АООТ «Московский завод «Микромашина»</b> | Производство электробытовой техники   | 76    | 370    |
| 12 | <b>ОАО «Морион»</b>                         | Разработка и серийное производство кварцевых генераторов, фильтров и резонаторов, предназначенных для средств телекоммуникаций, управления и навигации, аварийно-спасательной и контрольно-измерительной аппаратуры | 528   | 137    |
| 13 | <b>Невская косметика</b>                    | Производство парфюмерно-косметической продукции   | 1 100 | 800    |
| 14 | <b>ОАО «Нижфарм»</b>                        | Производство и продажа фармацевтических препаратов  | 674   | 1 000  |
| 15 | <b>АО «Петрохолод»</b>                      | Производство мороженого, замороженных полуфабрикатов, услуги по хранению замороженных продуктов, оптовая торговля замороженными мясными продуктами  | н/д   | н/д    |
| 16 | <b>АО «Энергомашкорпорация»</b>             | Энергетическое машиностроение   | н/д   | н/д    |
| 17 | <b>Омский бекон</b>                         | Растениеводство, производство комбикормов, свиноводство, молочное скотоводство, переработка сельхозпродукции, фирменная розничная торговля  | 2 607 | 6 300  |

### От управления заводом к управлению компанией

*Что изменилось за 5 лет*

В исследовании, которое проводилось в 1996 году, мы выделили пять элементов стратегии менеджеров успешных предприятий:

- наведение порядка,
- идентификация своего продукта,
- налаживание каналов сбыта,
- осовременивание управления,
- создание внутренней системы мотивации людей.

На том этапе развития российского бизнеса эти пять составляющих были приоритетными для менеджеров. Тогда основная задача, стоявшая перед руководителями, состояла в адаптации к новым условиям. Менеджеры учились самостоятельно формулировать цели и принимать решения, за которые потом придется нести ответственность. Вызов, с которым

столкнулись предприятия, заключался в необходимости превратиться из субъекта плановой экономики – завода – в субъект рыночной экономики – компанию.

Именно эта трансформация, на наш взгляд, обусловила практически все внутренние изменения, происходившие на российских промышленных предприятиях на протяжении последних лет. Не вдаваясь в философскую дискуссию и не претендуя на полноту определения, мы хотели бы пояснить, в чем заключается столь принципиальное, на наш взгляд, различие между заводом и компанией.

Завод – это, по сути, набор производственных мощностей и работников, их обслуживающих, основная задача которых – изготовить определенное изделие (государством или иным владельцем) количество продукции. Отсюда основная функция управления, на которой сконцентрирован весь фокус внимания менеджеров, – производство.

Компания, напротив, самостоятельно разрабатывает стратегию, определяет, чем она будет заниматься, что и кому продавать и как производить. Ключевое здесь – «Чем заниматься»: компания может поменять отрасль, изменить вид деятельности, а завод – нет. Чтобы решать эти задачи, набор функций, решаемых компанией, существенно расширяется. Она должна уметь формулировать цели, продавать, продвигать брэнды, исследовать рынки, производить, разрабатывать новые продукты, покупать, строить отношения с властью и так далее. Соответственно, фокус внимания менеджеров расширяется, и их основной задачей становится поиск баланса, правильных пропорций между каждой из функций управления. И производство среди них – отнюдь не главная функция, потому что, в конце концов, произвести можно на другом заводе или вообще начать выпускать другую продукцию для других потребителей на чужих производственных мощностях.

Возвращаясь к тому, что изменилось за 5 лет, возьмем на себя смелость утверждать, что успешные предприятия завершили переход от управления заводом к управлению компанией. Почему – завершили, ведь пять лет назад они тоже были успешны?

На наш взгляд, в 1996 году они уже перестали управлять заводом, но полноценных компаний, грамотно реализующих весь комплекс управленческих функций компании, создать еще не успели. Например, в то время лишь единицы реально «раскручивали» брэнды (на пивном рынке, кроме «Балтики», с ходу в голову никто не приходил, – сравните с тем, что происходит сейчас), практически никто всерьез не занимался стратегическим планированием или новыми разработками. А сейчас они научились это делать. Как нас сказал Андрей Младенцев, директор фармацевтической компании «Нижфарм», они нашли правильную дорогу: «Сейчас у меня, как у директора, есть четкое осознание того, что мы идем правильной дорогой. Если когда-то раньше, лет восемь назад, я думал, а правильно ли я что-то делаю, к какому результату мы придем в процессе своей деятельности, то сейчас мы знаем результат и мы знаем, как туда идти.»

### **Новые задачи**

Логично предположить, что за прошедшие пять лет не только приоритеты успешных менеджеров, но и собственно решаемые задачи должны были в корне поменяться. Как?

Думаем, что определяющих факторов два: стабилизация общей ситуации в стране и завершение периода адаптации менеджеров к новым, то есть рыночным, правилам игры. В результате у менеджеров появилась возможность задуматься над вопросом: «Как

развиваться дальше?» Точнее, нельзя сказать, чтобы они раньше об этом не думали. Напротив, одной из главных отличительных черт руководителей компаний, вошедших в исследование в 1996 году, было то, что, несмотря на всю сложность переходного периода, они развивались. Просто сейчас вопрос встал с новой силой, а у менеджеров появилось время, чтобы всерьез задуматься над ответом. Помимо физической возможности задуматься принципиально новым по сравнению с ситуацией 1996 года стало то, что появились деньги, собственные или привлеченные ресурсы, которые стало возможно инвестировать в развитие бизнеса.

Кстати сказать, «успешных» отличает то, что они действительно всерьез задумались о выборе модели роста и направления развития. Например, когда после августовского кризиса 1998 года большинство российских компаний получило конкурентное преимущество в виде дешевого рубля, который позволил им отобрать значительную долю рынка у иностранных компаний, многие на этом не успокоились. В отличие от остальных «успешные» не расслабились. Наоборот, они поняли, что меняться надо, когда все хорошо. По мнению директора концерна «Калина» Тимура Горяева, бизнес не бывает налаженным. Он добавляет: «Это уже вопрос личностных амбиций руководителя. Если пружинка – все, разжалась, моторчика внутри нет, так оно и будет. Я таких руководителей многих знаю.

Кроме того, на рынке существенно изменился расклад сил.

Во-первых, появились компании – национальные лидеры. Формируется общенациональный рынок – формируются общенациональные компании. Вместо отраслевого рынка с десятком, или десятками небольших региональных игроков, конкурирующих в основном с «соседями», на глазах формируется структурированный общенациональный рынок с несколькими компаниями-лидерами, занимающими основную долю этого рынка и работающими на нем глобально. «Успешные» принимают этот вызов рынка и действуют. Они хотят стать российскими лидерами. И они не хотят оказаться на обочине и быть поглощенными конкурентами.

Вот пример. Отличительная особенность бизнеса хлебопечения – короткий срок реализации продукции, что существенно ограничивает рынок сбыта. Казалось бы, питерскому АО «Хлебный дом» надо с этим смириться и продолжать увеличивать свою долю на рынке Северо-Запада. Тем не менее Валерий Федоренко строит завод, где на новейшем импортном оборудовании будет выпускаться хлебная продукция со сроком хранения порядка двух месяцев. В результате решается задача расширения рынка сбыта до общероссийского размера.

Во-вторых, на фоне роста внутреннего потребления большинство «успешных» подошли к потолку увеличения объемов производства за счет загрузки свободных мощностей. Значит, необходимо найти другие возможности для удовлетворения растущего спроса, иначе конкуренты тебя обойдут. Можно, конечно, постепенно расширять свои возможности, но это – длинный и долгий путь. Успешные компании нашли другой выход – они начали укрупняться за счет поглощений. «Калина» приобрела завод в Узбекистане, «Невская косметика» купила Ангарский завод бытовой химии, «Балтика» купила заводы в Туле и Ростове-на-Дону, ЛОМО – Волгоградский оптико-механический завод. Логика процесса понятна: «успешные» поглощают менее успешных, уменьшая тем самым количество игроков на рынке и увеличивая свою долю на нем, и постепенно становятся национальными компаниями-лидерами. Покупая предприятия, руководители столкнулись с новой для себя задачей – управлять не одной-единственной «родной», а несколькими географически удаленными производственными площадками.

Итак, задачи изменились.

- Научившись работать на рынке, надо определять, в каком направлении развиваться.
- Надо решать, во что вкладывать деньги.
- Надо управлять не одним, а несколькими заводами.

### **Компания – это образ мышления**

Эйнштейн, когда его спросили, что было самым важным в создании теории относительности, сказал: «Я придумал, как думать о проблеме». Вот и «успешные» менеджеры стали по-другому думать о проблеме. В первую очередь это касается роли и места производства в принятии решений. На вопрос: «Изменились ли как-то за прошедшие пять лет ваши подходы к бизнесу?» Галина Синцова, директор «Первомайской зари», выпускающей женскую одежду, отвечает: «Конечно, я оторвала себя от производства с кровью».

Переход от управления заводом к управлению компанией не был чем-то сознательным, целенаправленным. К этому подталкивали обстоятельства. И в первую очередь – укрупнение. Когда в состав компании входит несколько заводов или производственных площадок, руководитель вынужден изменить свой подход к бизнесу.

Таймураз Боллоев весьма недвусмысленно обозначает свои приоритеты в управлении «Балтикой», рассказывая о том, как управляются заводы в Туле и Ростове: «Производство переходит на второй план. Мы не знали, что такое торговая марка, престиж – новые понятия, которые принес нам рынок. Определение того, что должно быть первичным, что должно быть вторичным – это главное, на что нужно смотреть. Производственные вопросы должны, конечно, решаться на месте. Управление финансами, маркетингом, рекламой и верхней частью персонала должно быть централизовано – все остальное должно находиться на местах. Какая необходимость нам, например, выяснять тонкости каких-то производственных моментов в городе Ростове? Никакой – это должно решаться на месте. А вот выполнение бюджетных положений, принятых, допустим, на этот год, которые расписаны помесечно в поквартально, - это уже задача центра».

Может быть, такой подход к управлению свойственен всем компаниям, которые ставят перед собой цель стать национальным лидером в своей отрасли. Ведь это почти автоматически означает создание компании, в которую войдут несколько предприятий. Например, на «Калине» задачи для менеджеров формулируют так: «У одного задача стать «мыльным» королем через два-три года, у другого – «шампунным» королем».

Перейдя от управления заводом к управлению компанией, кардинально поменялись подходы к построению системы управления. На «Хлебном доме» сейчас нет главного инженера, а есть директор по производству, который отвечает за то, чтобы производство работало стабильно, без перебоев. «Я считаю, что первый заместитель директора – это финансовый директор. Потом по значимости – коммерческий директор», - так определяет приоритеты в управлении «Хлебным домом» Валерий Федоренко.

Ни для кого не секрет, что до сих пор на многих предприятиях или даже в крупных холдинговых компаниях руководитель производства – это фигура первой величины, и он определяет не только производственную, но и сбытовую, закупочную, продуктовую, инновационную и прочие стратегии. На «Калине» ответственность распределяется иначе: «Руководитель, даже региональный директор завода – это у нас третий слой управленцев,

не великий кулик на самом-то деле, - говорит Тимур Горяев. – Он абсолютно свободен в принятии решений в рамках тех бюджетов, которые ему сверху спущены, и в рамках тех плановых мероприятий, которые, опять же, ему сверху спущены, и в рамках корпоративной идеологии, которая, опять же, сверху спускается».

Новая идеология в первую очередь меняет производственную стратегию. Например, если производство не справляется со спросом, необязательно строить новый цех или отказываться от заказов, можно разместить производство на другом предприятии. Или, оценивая возможность выхода на зарубежные рынки, не стоит рассматривать собственные производственные возможности как важнейший фактор, определяющий окончательное решение. Таймурах Боллоев рассказывает о перспективах «Балтики» на зарубежных рынках: «Для этого можно использовать любые варианты, включая производство торговой марки за пределами страны. Почему нет?»

Приоритеты в управлении меняются – подчеркнем еще и еще раз. Директор ЦНИИТС Владимир Горбач вообще считает, что «одна из самых сложных стратегических задач современного менеджмента – это правильно построить кооперацию, не столько организовать работу внутри своей фирмы, хотя это тоже очень важно, но и totally построить кооперацию».

Новый подход к ведению бизнеса не означает, что производству уделяется меньше внимания. Абсолютное большинство инвестиций направляется в производство. Да это и понятно – за последние десять лет оборудование настолько устарело, что дальше на нем просто стало невозможно работать. И они не просто обновляют оборудование и технологию – они создают самые современные в Европе производства. Например, по мнению Владимира Михеева, директора ФОСП, по технической оснащенности производственные линии ФОСП – одни из лучших в Европе: «Таких машин, как у нас, просто ни у кого нет в таком комплекте. Не многие европейские компании имеют такую технологическую оснащенность».

Осмелимся сделать предположение. Помимо того, что производство действительно сильно устарело и нуждается в коренной реконструкции, преобладающая производственная направленность инвестиций связана с тем, что там понятно, куда вкладывать. Продуктовая стратегия, модель роста еще до конца не определены, так что туда вкладывать более рискованно, а главное – не совсем понятно, во что.

Тем не менее, самая сложная часть пути уже пройдена: ясно, что стратегия нужна, и главное – ясно, как над ней думать: думать надо не о заводе, а о компании. Чтобы совершить такой переворот в сознании, «успешные» сделали три вещи.

- Оторвали себя «с кровью» от производства.
- Поняли, что построить правильно кооперацию не менее важно, чем управлять собственным производством.
- Четко сформулировали, что они хотят быть национальным лидером в своей отрасли.

## **Внутри компании**

Успешные менеджеры понимают, что компания может развиваться только в том случае, если будет к этому внутренне готова. Внутренняя готовность – это, например, способность быстро освоить суперсовременное оборудование, готовность быстро мобилизовать финансовые и управленческие ресурсы для покупки предприятия. Или

уверенность руководителя в том, что, сконцентрировавшись на новом инвестиционном проекте, компания будет работать стабильно, без сбоев.

Создавая благоприятную почву для развития компании, менеджеры параллельно решают текущие проблемы управления. Здесь мы постараемся описать те действия «успешных», которые нам показались наиболее интересными с точки зрения создания полноценных компаний.

### **Слезьте с дохлой лошади**

В ответ на вопрос: «Есть ли у вас долгосрочная стратегия?» нам часто говорят: «Какая может быть стратегия в наших условиях? Все слишком непредсказуемо». Поэтому нам было очень интересно узнать, как «успешные» реагируют на резкие изменения внешней среды.

Самым тяжелым потрясением за последние пять лет, без всяких сомнений, был августовский кризис. «Успешные» на него ответили без паники. «Все российские компании, когда кризис начался, остановили отгрузки. Мы единственные в стране продолжали грузить», - рассказывает в кризисе Тимур Горяев. На «Балтике» в течение нескольких месяцев после кризиса получали на каждой проданной бутылке 25% убытков и тем не менее не повышали цены. По словам Таймураза Боллоева, это – плата за сохранение рынка: «Действительно, в такой ситуации любой скажет: надо остановить производство или же поднять цену, иначе ты – сумасшедший, но мы этого не стали делать. Мы даже своих всех обзвонили пивоваров, чтобы пивовары цены не меняли, и мы продержали месяца полтора, а потом постепенно, постепенно, постепенно начали поднимать, мы получили убытки, но это была как раз плата за сохранение рынка».

Легко сказать, но трудно сделать. Как же им это удастся? Гибкость, гибкость и еще раз гибкость. В 1998 году «Энергомашкорпорация» утратила контроль над тремя ключевыми заводами, которые выпускали самое важное оборудование для энергостанций – турбину, лопасти к ней и генератор. Казалось бы, компании не оправиться от такой потери. Александр Степанов, директор ЭМК, сейчас говорит: «Неизвестно, кому повезло». Компания стала вкладывать средства в развитие инжиниринговых центров, куда собирались конструкторы со всех концов страны. Сейчас «Энергомашкорпорация» уже строит станции с новыми газотурбинными установками собственной разработки, вопреки устоявшемуся мнению, что Россия безнадежно отстала в этом направлении энергомашиностроения.

Менеджеры успешных компаний умеют отказаться от любимого проекта, но это не мешает им, скорректировав курс, продолжать двигаться в выбранном направлении. Те же принципы, которым нас учат при принятии инвестиционных решений. У вас стоит недостроенный цех, вы вложили в него уже 50 миллионов долларов. Осталось еще 50 миллионов. Конъюнктура изменилась, и вкладывать эти 50 миллионов невыгодно. Забудьте об этом проекте, а том, что вы вчера вложили 50 миллионов, и думайте о новом.

На изменение структуры спроса в результате кризиса «Невская косметика» ответила тем, что перепозиционировала свою продукцию на другой сегмент рынка. Рассказывает Владимир Плесовских: «После кризиса рынок очень сильно изменился. Наши продукты были спозиционированы для массового сектора, но в связи с появлением очень дешевых продуктов, которые предлагали другие компании – «Свобода», «Калина», - граница рынка массового сектора упала. Конкуренты нас побуждали к понижению цены, но мы решили идти самым сложным путем. Мы, во-первых, приняли классного брэнд-менеджера, и



второе – мы сейчас ее перепозиционировали на медиум полностью. Не хотят нас видеть – будем мы в медиуме».

На первый взгляд, ничего особенного – рынок изменился, изменилась и стратегия. На самом деле именно здесь 0то и «зарыта собака» - вовремя уловить пока еще слабые сигналы среды и понять, что рынок изменился до того, как продажи начнут падать. Чтобы суметь вовремя изменить стратегию, Яков Вороховский, директор компании «Морион», рекомендует использовать в управлении компанией мудрость индейцев Дакоты.

***Мудрость индейцев Дакоты гласит: «Если ты заметил, что скачешь на дохлой лошади, - слезь с нее». Но – далее оттуда же – в профессиональной жизни мы часто руководствуемся другими стратегиями:***

- мы достаем более сильный кнут,
- мы говорим: мы и раньше скакали на мертвой лошади,
- мы посещаем другие места, чтобы посмотреть, как там скачут на дохлой лошади,
- мы создаем отдел по оживлению дохлой лошади,
- мы организуем тренировки, чтобы научиться лучше скакать на дохлой лошади,
- мы изменяем критерии, определяющие, что лошадь мертва,
- мы разъясняем, что наша дохлая лошадь быстрее, лучше и дешевле, чем другие,
- мы пересматриваем производственные условия для дохлых лошадей,
- мы образуем отдел, который занимается только потребностями дохлых лошадей.

Пять лет назад Валерий Федоренко говорил, что «Хлебному дому» невыгодно покупать свой транспорт, а сегодня он полностью себя обеспечивает транспортными услугами. До последнего времени компания пользовалась транспортными услугами специализированного питерского Хлебтранса, которое, являясь монополистом, естественно, диктовало невыгодные условия, постоянно повышало тарифы. Благодаря изменению технологии упаковки и транспортировки хлеба у «Хлебного дома» появилась возможность, купив 54 «бычка», отказаться от услуг Хлебтранса, повысив при этом качество и снизив цены. В общем, ситуация поменялась, и решение, которое вчера казалось неэффективным, в новых условиях стало наиболее подходящим.

Гибкость проявляется не только в реакции на угрозы внешней среды и готовности отказаться от любимого проекта, но и в способности быстро реализовать появившиеся возможности. В бестселлере Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках эффективного управления» это свойство успешных компаний называется информированным оппортунизмом: компания знает, что она хочет, сформулировала свои цели, и как только появляется возможность, соответствующая этим целям, тут же ее реализует. Когда мы спросили Тимура Горяева, директора «Калины»: «Чье было решение о приобретении узбекского завода? Была ли это какая-то заранее выбранная стратегия?», он сказал: «На самом деле нет. Это был ответ на появившуюся возможность. Появилась возможность приобрести, были определены параметры, при которых нам это интересно».

### **Директор – политик и стратег**

В 1996 году руководители в основном рассказывали о внутренней системе управления. В этот раз нам было очень сложно развернуть разговор вовнутрь компании. Почему? Успешные директора отходят от оперативной деятельности. Выбор модели роста и определение стратегии – сложная задача, которая требует специальной и кропотливой работы. И заниматься эти должен руководитель.

Помимо необходимости решать стратегические задачи есть еще и объективные условия. За пять лет успешные компании выросли, стали больше. Соответственно повысилось их влияние на внешнее окружение, хотя бы потому, что налогов они стали платить больше. «Если бы мы варили сегодня столько пива, сколько мы варили в 1991-1995 годах, не исключено, что незначительно изменились бы наши акценты. Но когда компания становится транснациональной, если ее результаты не только для ее района, но и области, страны уже имеют значение, то уровень ее проблем выходит за пределы тех, которые мы называли пять лет назад», - комментирует Таймураз Боллоев. С одной стороны, масштаб компании увеличился, а с другой – появилась возможность вести диалог с государством и получать адекватный ответ.

А вот мнение Валерия Федоренко: «Если раньше я сидел как актер, контролировал все: начиная от закупок и заканчивая сбытом, то, естественно, сейчас у меня функции изменились. На заводскую стратегию я уже практически не обращаю внимания, ее осталось только отшлифовать. Сейчас все внимание направлено в будущее».

Чтобы сконцентрироваться на внешней среде и стратегии, у руководителей должна быть уверенность, что внутри компании не начнутся негативные изменения. Соответственно, необходимы менеджеры, которым можно доверять и которым можно делегировать управление оперативной деятельностью компании. Однако какой бы хорошей и грамотной ни была команда менеджеров, отойти от текущего управления руководитель может только, если создана система управления, которая себя сама воспроизводит.

### **Менеджмент как наука**

Обеспечить воспроизводство системы можно, только наладив регулярный менеджмент – регулярные процедуры и системы управления. В консультационной практике мы сталкиваемся с тем, что многие «правильные» и «современные» инструменты и процедуры управления на предприятии есть, но не работают. Есть бюджет, он утвержден на высшем уровне, но не соблюдается. Есть отдел стратегического планирования, но он либо не планирует, либо планирует, но не стратегию, либо его никто не слушает. Везде есть служба маркетинга, но люди там по-прежнему сидят и ждут покупателя, параллельно изучая государственные программы развития своей отрасли.

Успешные компании отличаются тем, что процедуры у них отлажены и поставлены на регулярную основу. Например, на «Омском беконе» существует несколько межфункциональных комитетов, которые собираются раз в 1-2 недели. Александр Кивич рассказывает об их роли в работе компании: «Это комитеты по направлениям. Они собираются раз в неделю, раз в две недели, то есть в зависимости от того, какой комитет. Есть комитет по управлению, комитет по развитию бизнеса, комитет по переработке, технологический комитет, комитет по проблемным активам. По каждому направлению есть подкомитеты (комитет по растениеводству, животноводству и так далее). Мы регламентируем работу комитетов. И одни комитеты собираются раз в неделю, другие, где проблем меньше, раз в две недели. Но это системные комитеты, у каждого есть график работы коллегиальных органов, где указано время и место проведения».

Посредством тех же комитетов происходит координация деятельности различных функциональных направлений: «Комитеты работают не каждый сам по себе, а по взаимовязке, то есть в комитете маркетинга обязательно присутствуют представители комитета по переработке и тому подобное. Это – не просто группа людей, которая

работает только в этом комитете. Таким образом получается, что все комитеты знают, как работают другие комитеты, идет постоянный переток информации из одного коллегиального органа в другой. И самое главное, что комплексную программу готовят все комитеты. Сначала, например, создается программа по животноводству, затем стыкуется с программой по растениеводству, то есть создается программа по заготовкам. Все программы взаимосвязаны, и комитеты работают по взаимосвязке программ».

Наиболее ярким примером системного подхода к управлению нам показался нижегородский «Нижфарм». На вопрос «Почему вашу компанию называют успешной?» Андрей Младенцев отвечает: «Потому что мы несколько лет назад поняли, что бизнес – это такая же наука, как математика и физика. К сожалению, у нас в России в свое время учили хорошо математике, физике и каким-то другим наукам, а бизнесу не учили. И поэтому, когда у нас появилась возможность делать бизнес в России (я имею в виду в целом у россиян), то каждый начал делать это на свой страх и риск и по своему понятию. Это все равно что математик начал бы заниматься плотницким делом, а плотник начал бы рассчитывать траекторию полета космических кораблей. Поэтому мы поняли, что бизнес – это так же серьезно, как и, условно говоря, ядерная физика, и потратили некоторые усилия, чтобы изучить специфику и способы ведения бизнеса».

Позволим себе не согласиться с тем, что менеджмент – это только наука, однако ясно, что, не наладив регулярного управления, компания не может динамично расти и развиваться, поскольку она к этому будет внутренне не готова.

### **Мотивация, амбиции, коммуникации...**

Мотивация – приоритет номер 1 успешных менеджеров. Отойдя от оперативных вопросов и сконцентрировавшись на стратегии, мотивацию они оставили за собой, поняв, что без вовлечения всех без исключения работников в работу на единую цель ни одна система менеджмента, ни одна стратегия работать не будет. Надо сказать, идеология подхода руководителей к этой сфере мало изменилась за пять лет – как и раньше, они меняют менталитет работников. Меняют долго, кропотливо и методично.

С точки зрения успешных менеджеров, формирование рыночно-ориентированного мышления в компании означает, что каждый сотрудник должен понимать, что его личное благосостояние напрямую зависит от результатов его труда. Для этого на «Морионе», например, придумали «политику красной палки». Перед каждым работником висит график, отражающий результаты работы его подразделения за аналогичные месяцы в течение трех предыдущих лет. Текущий месяц отражается красной палкой. Задача каждого, чтобы красные палки побеждали все предыдущие.

Каждый должен стремиться к результату, результату экономическому, то есть прибыли для компании. Недавно мы проводили на одном из предприятий анкетирование. Там был вопрос: «В чем заключается цель вашего предприятия?» Перед анкетированием нам все стали говорить, что такие вопросы никому, кроме руководства, задавать нельзя – мол, откуда им знать цели и задачи компании. «Успешные» же считают, что каждый должен понимать цели предприятия – как же иначе он сможет работать на их достижение. На том же «Морионе» для этого придумали «виртуальные акции», которые позволяют повысить мотивацию сотрудников и нацелить их на достижение общего максимального результата. Их отличия от настоящих акций состоит в том, что их нет в реестре акционеров, владелец этих акций не имеет права голоса и не может их продать или передать по наследству – они действуют до тех пор, пока он работает в фирме. А в остальном все – по-настоящему. И

главное – по итогам года сотруднику, владеющему виртуальными акциями, выплачиваются дивиденды пропорционально пакету.

Для достижения амбициозных целей нужны амбициозные работники. Их поиски и продвижение по служебной лестнице – еще один важнейший аспект политики успешных менеджеров. Тимур Горяев считает, что «у нас общенациональная проблема – амбициозных, карьеристски настроенных людей очень мало». Поэтому в компании всячески приветствуется и поощряется амбициозность. На «Калине», где считают себя сборной России в своей области, приветствуются люди, приезжающие из маленьких городов, «которые одновременно борются и за место под солнцем, и за место, где жить, за работу, за карьеру».

На «Нижфарме» создали целую систему подбора и воспитания кадрового резерва. Интересно, что эта система включает в себя не только такие элементы, как планирование карьеры, обучение и регулярная аттестация, но и специальные меры, стимулирующие старших по возрасту руководителей менее болезненно уступать свое руководящее кресло молодым коллегам.

Другой, по мнению директора «Мориона», важнейший элемент в работе с персоналом – налаживание системы внутренних коммуникаций. «Ключ к успеху работы hi-tech компании – командная работа, командная работа и еще раз то же самое. И это то, что подлежит возвращению, очень-очень кропотливому возвращению. Это то, к чему мы плохо пригодны, несмотря на громкие лозунги о нашем коллективизме – там у нас колхозы, совхозы и бригады коммунистического труда и прочее. На самом деле командная работа очень плохо развита у нас. Почему? Напомню вам: «Тише едешь – дальше будешь». И еще: «Дураков работа любит». Так вот, по наследию нашему мы очень плохие «коммуникаторы». И плохо склонны к командной работе. Поэтому насаждение этого является ключевым пунктом. Насаждение», - говорит Яков Вороховский.

Наконец, чтобы мотивировать на достижение цели, нужно ее четко сформулировать. «Нужна ясная цель, четкая, понятная, мысленная. А дальше к ней уже очень несложно наметить путь. Очень несложно», - считает Тимур Горяев. Например, цель можно «оцифровать»: на «Нижфарме» хотят к 2005 году выйти на оборот в \$100 млн., а на «Микромашине» хотят за три года увеличить свой оборот в 5 раз. А на ФОСП цель выражена скорее в виде качественно описания того, какой видится компания в будущем: «Мы бы хотели построить очень современное производство, которое могло бы долгое время выпускать изделия высокого качества, известной национальной марки, которая успешно конкурировала бы с западными марками, чтобы люди чувствовали, что мы нация, которая в состоянии для себя делать такие вещи».

В общем, меняя менталитет персонала, «успешные» сосредоточились на следующих моментах:

- Привязывают результат труда работника к результатам компании.
- Сеют экономическое мышление.
- Насаждают навыки общения и работы в команде.
- Поощряют амбициозность.
- Ставят ясные и четкие цели.

## **Корпоративная культура российских промышленных предприятий: прошлое никогда не умирает** *(Сокращенный вариант)*

**Источник:** журнал TopManager № 16, 2002 г.

**Автор:** Евгений Юртайкин

### **Один день на заводе**

Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с неперемennого чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для них основная цель пребывания на работе – общение.

Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами: с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов – хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что все сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. В отделе кадров цветов меньше, это связано с тем, что все пространство здесь занимают стеллажи картотеки. Компьютеры здесь не прижились, они стоят в углу, аккуратно накрытые от пыли салфетками.

Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 1980-х годов. Месторасположение туалетов можно с точностью определить – по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат – в кабинетах у них до сих пор висят портреты Ленина и Орджоникидзе, на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно в категориях тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют, чтобы загружать их производственные мощности. (Преднамеренно не описывается рабочий день рабочих на производстве, так как это тема для отдельной статьи.)

На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора – флажки, “перпетуум-мобиле” и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться!

Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности – одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

### **Старые ценности навсегда**

Наш опыт показывает, что такая ситуация характерна для многих российских промышленных предприятий. Пытаясь изменить ситуацию, топ-менеджеры этих

компаний работают по двенадцать часов в сутки. Они прорабатывают антикризисные планы, проводят реструктуризацию бизнеса, привлекают инвестиции на модернизацию производства, и многое, многое другое. Однако мало кто из них думает о целенаправленном формировании общих для всех сотрудников компании целей, ценностей и принципов поведения – то есть о формировании корпоративной культуры.

Многое из того, что делают менеджеры, оказывает влияние на культуру компании. Например, появление отдела продаж, которого раньше не было в компании, с руководителем в ранге директора послужило толчком к переоценке сотрудниками значимости функции продаж в целом. Или другой пример – когда переход на контрактные отношения заставил ключевых сотрудников по-другому расставлять приоритеты в своей работе. Тем не менее это точечные действия: что-то меняется в структуре, что-то – в системе мотивации, но нацеленных и систематических изменений в существующей культуре не происходит. А сейчас нужны такие изменения, так как существующая на многих промышленных предприятиях корпоративная культура не способствует их развитию и достижению бизнес-целей.

Отличительными чертами этих предприятий до сих пор остаются ориентация культуры на отношения, а не на результат, и наличие нескольких противоположных друг другу субкультур.

1. Культура ориентирована на отношения между сотрудниками, а не на достижение конкретных целей и результатов. Без установления хороших отношений с секретарем, в приемной которой стоит копировальный аппарат, не стоит и думать о копировании рабочей документации. Взаимоотношения выходят на первый план по отношению к рабочим задачам. В этой ситуации сотрудник несколько раз подумает, перед тем как идти в приемную по рабочему вопросу, опасаясь косога взгляда секретаря.

Такой подход к работе был сформирован за годы существования плановой экономики. Фиксированные оклады, не стимулирующие к достижению каких-либо целей, нежелание проявлять инициативу и брать на себя ответственность, отсутствие заинтересованности в качестве выполняемой работы, акцент на общение с коллегами, а не на саму работу – все это характерные черты предприятий тех лет. С тех пор прошло уже много времени, многое изменилось. Заводы перестали принадлежать государству, успели сменить нескольких собственников, пришли молодые образованные менеджеры, изменился ассортимент выпускаемой продукции, а сознание и ценности большинства сотрудников остались без изменений. Нередко различные инициативы руководства проваливались из-за неспособности руководителей среднего звена и простых исполнителей их реализовать. Препятствием была их привычная система ценностей, жизненные ориентиры и модели поведения. На одном из заводов руководитель пытался внедрить новую систему бюджетирования. Он заказал разработку индивидуального программного обеспечения и обучение сотрудников работе с ним. Внедрение новой системы шло очень тяжело, а через два месяца совсем остановилось. На наш взгляд, основной причиной неудачи в данном случае была неготовность сотрудников работать в новых рамках, так как это было не просто новое программное обеспечение, а принципиально новая система работы, требующая иного отношения к работе компании.

2. Наличие противоположных субкультур порождает противоречия между сотрудниками и направляет их усилия в разные стороны. На предприятии можно условно выделить несколько групп: топ-менеджеры, рядовые сотрудники заводоуправления и руководители среднего звена, рабочие и мастера производства. В этих группах сформировались своеобразные субкультуры, сильно отличающиеся друг от друга. Как правило, отсутствие внимания со стороны руководства превращает эти различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей.

### **Управлять или не управлять – вот в чем вопрос**

Культурой нужно управлять – формировать ее в соответствии с целями компании и спецификой рынка. Сейчас это не делается. Вот примеры, иллюстрирующие невнимание к корпоративной культуре компании.

1. Не ведется целенаправленной работы по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения. Позабыты многие эффективные способы пропаганды и внедрения ценностей, существовавшие в советские времена (газеты, доски почета, информационные доски, спортивные соревнования). Однако новые тоже не разрабатываются и не применяются.

При проведении анкетирования на различных промышленных предприятиях оказывается, что среди рядовых сотрудников и даже среди ключевых лиц нет единого представления об основных целях работы компании. “Максимизация прибыли” и “сохранение производственных мощностей” – весьма противоречивые цели, ведущие к разнонаправленному поведению сотрудников.

2. Без изменений остается рабочее окружение сотрудников. Многие руководители затрудняются ответить на вопрос, где находится столовая на их предприятии, что там происходит и чем там кормят сотрудников. А там, как правило, грязно и невкусно. Это пример невнимательного отношения к рабочему окружению сотрудников, к которому также можно отнести рабочие кабинеты и предметы в них, коридоры, информационные доски, рабочую одежду и многое другое. На многих предприятиях окружение остается неизменным со времен плановой экономики. Все это оказывает непосредственное влияние на отношение сотрудников к своей работе, формирует у них определенный образ своей компании.

3. Не используются возможности новых систем оценки и вознаграждения сотрудников. По результатам тех же анкетирований выяснено, что большая часть сотрудников не знают, за что они получают деньги, и не видят никакой взаимосвязи между размером зарплаты и своим поведением на рабочем месте, причем руководители этих предприятий не замечают в этом никакой проблемы. У сотрудников возникает логичный вопрос: зачем работать лучше, если платят столько же? Такая система вознаграждения только укрепляет в сотрудниках старое отношение, старый подход к работе.

Почему же многие руководители предприятий не обращают на это внимания? Наверное, для них не существует такой проблемы. За чередой цифр в стратегических планах и экономических расчетах они не видят, что есть люди, которым, в конечном счете, и предстоит реализовывать все эти планы. Эти люди, в результате, оказываются неспособными их осуществить – система ценностных координат не соответствует поручаемым им задачам. Компания не может быть успешной без сильной корпоративной культуры, соответствующей ее целям. И такую культуру нужно формировать.

### **Теория формирования корпоративной культуры**

Основным принципом формирования корпоративной культуры должно быть соответствие ее всем элементам системы управления. К примеру, на многих российских промышленных предприятиях ориентация сотрудников на отношения и привычка работать всю жизнь на одном предприятии позволила компании выжить в трудные годы и сохранить большую часть специалистов. Однако то, что сыграло положительную роль в прошлом, не соответствует текущей ситуации и тормозит развитие компании сегодня. Значит, это нужно менять.

На практике этот принцип означает, что при разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и в других элементах системы управления менеджеры должны оценивать степень их реализуемости в рамках существующей культуры и при

необходимости предпринимать шаги по ее изменению. При этом нужно учитывать, что культура по своей природе более инертна, чем остальные элементы системы управления. Поэтому действия по ее изменению должны опережать все остальные преобразования, нужно понимать, что результаты будут видны не сразу.

### **Практика выращивания корпоративной культуры**

В российской промышленной практике уже существуют примеры успешного управления корпоративной культурой. Приведем некоторые приемы, которые успешно используются для изменения и укрепления культуры менеджерами предприятий, участвовавшими в исследовании “Менеджмент роста”.

#### **1. Изменение стиля руководства:**

- делегирование сотрудникам больших полномочий и ответственности;
- привлечение сотрудников к принятию управленческих решений;
- четкий контроль конечных результатов работы.

На “Омском беконе”, предприятии с 6300 сотрудниками, существует несколько межфункциональных комитетов, которые собираются 1–2 раза в неделю. Среди них есть комитет по управлению, комитет по развитию бизнеса, технологический комитет. В работе комитетов участвуют сотрудники различных уровней, за счет этого большая часть сотрудников привлекается к участию в управлении компанией.

#### **2. Изменение системы вознаграждения:**

- вознаграждение, основанное на личных достижениях и результатах работы;
- переход от фиксированных окладов к премиальной системе.

В компании “Морион”, разработчике и производителе кварцевых резонаторов, придумали “политику красной палки”: перед каждым работником висят графики, отражающие динамику результатов работы его отдела за три последних года по месяцам. Сверху красным маркером накладывается график тех же показателей по текущему году. Это дает возможность сотрудникам видеть результаты своей работы, а руководителям – объективно вознаграждать их. В этой системе каждый должен стремиться к увеличению показателей работы, а следовательно, и общей прибыли компании.

#### **3. Обучение:**

- проведение тренингов, семинаров, программ адаптации и обучения на рабочем месте, посредством которых происходит внедрение новых ценностей и стандартов поведения.

“Первомайская заря”, одна из крупнейших петербургских компаний, производящих женскую одежду, отправляет своих сотрудников на другие отечественные и зарубежные предприятия, откуда они возвращаются с новыми идеями, новым взглядом на свою компанию и свою работу.

#### **4. Новая кадровая политика:**

- подбор в организацию сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто впоследствии может легко их перенять;
- подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями недостающих в компании ценностей. И способных передавать их другим сотрудникам;
- перемещение старых управленцев на позиции экспертов по различным вопросам работы компании.



На “Нижфарме”, производителе фармацевтических препаратов, создана система замещения старых специалистов новыми, при которой старый сотрудник становится экспертом или советником, при этом он сохраняет свой оклад, а его место занимает новый сотрудник, подготовленный старым за дополнительное вознаграждение. Эта система позволяет старым сотрудникам безболезненно уступать место своим молодым коллегам.

5. Внимание к рабочему окружению:

- переоборудование рабочих и общественных мест. Ремонт туалетов, столовой, создание строгой рабочей обстановки;
- введение униформы с корпоративной символикой для технических специалистов и рабочих.

При проведении ремонта своих офисных помещений руководство компании “ФОСП”, производящей мужскую верхнюю одежду, решило первым делом отремонтировать туалеты и столовую, и только после этого приступить к ремонту своих личных кабинетов. Это способствовало установлению новых отношений между руководством и сотрудниками и укрепило их лояльное отношение к компании.

6. Построение системы внутреннего PR:

- новая интерпретация прежней истории, символики, мифов, легенд и традиций;
- создание системы информирования сотрудников на всех уровнях. Общие собрания, информационные доски, компьютерные рассылки, корпоративная газета.

На “Калине”, компании, производящей парфюмерно-косметическую продукцию, разработан и внедрен “этический кодекс менеджера”. Таким образом руководство пытается донести до сотрудников компании свои ожидания к их поведению на работе.

На “Морионе” одной из основных задач руководителя любого уровня считается доведение до своих подчиненных целей и задач компании, расстановка и корректировка приоритетов в их работе. Для этого в компании по цепочке проводятся совещания на разных уровнях, где от уровня к уровню передается информация о работе компании в целом. Это позволяет расширить видение сотрудников от узкооперативного до корпоративного.

## Не зарплатой единой...

**Источник:** журнал Эксперт «Северо-Запад, № 26, 2002 г.

**Автор:** Елена Кром

### **"Моральные" методы управления персоналом действуют особенно эффективно**

За постперестроечные годы российский бизнес многое успел: провел техническую модернизацию предприятий, внедрил новые технологии, более-менее освоил финансовое планирование, маркетинг и логистику. Единственное, что до самого последнего времени оставалось на допотопном уровне, - управление людскими ресурсами. Директора по персоналу считали максимальными достижениями ремонт корпоративной столовой или базы отдыха. Бесспорно, столовая - важная вещь: к примеру, когда "Электросила" реконструировала свои комплексы питания и стала внимательно следить за тем, чем там кормят сотрудников, заболеваемость гастритом на предприятии, по оценкам заводских врачей, резко сократилась. Однако, в данный момент все больше компаний начинают понимать, что только дешевыми вкусными обедами и даже высокой зарплатой эффективную работу людей не обеспечишь - как выразился заместитель по персоналу гендиректора транспортной компании "Евросиб СПб" Олег Черноусов, "человек не управляется копейкой". На предприятиях потихоньку приживаются новые системы работы с кадрами, сочетающие сложные методы оплаты труда с нематериальной стимуляцией работников. Причем, по словам **руководителя отдела исследовательско-консультационной фирмы "Альт" Татьяны Андреевой**, Россия движется в русле мировой тенденции - роль "моральных" стимулов заметно возрастает.

### **Подвешенный банан**

Мировой опыт показал, что "зарплата не является мотивирующим фактором, - говорит директор по персоналу корпорации "Илим Палп" Павел Кирюханцев, - она удерживает человека на службе, но не более того. Размер оклада практически никак не влияет на интенсивность работы сотрудника, и наивно ждать, что он будет намного лучше трудиться, если ему повысят зарплату". Чтобы денежные выплаты все-таки стимулировали человека стараться на службе, их дробят на несколько частей. В Японии таких частей может быть много: постоянный оклад, который обеспечивает работнику социальную стабильность; так называемая переменная часть, зависящая от качества выполняемой работы; бонус за особые достижения, а также компенсации затрат на питание, лечение, обучение и так далее. В России оплата труда традиционно делится надвое: на оклад и премию, но премия "по сути, превратилась в неотъемлемую часть зарплаты, - справедливо отмечает директор по персоналу "Электросилы" Виктор Куншенко, - и если ее в какой-то раз не выплатить, человек почувствует себя ограбленным". В таком виде премия не выполняет своих функций, поэтому многие компании начинают кадровые реформы с реструктуризации системы доходов персонала. "Как правило, зарплату увеличивают так, чтобы она составляла примерно 80% дохода сотрудника, - говорит **Татьяна Андреева**, - а премию снижают до 20% дохода и связывают ее с эффективностью работы человека".

Характерно, что, например, "Электросила", отказалась от самого слова "премия" и стала называть ее "мотивацией". Начальникам подразделений предприятия доверены фонды мотивации, которые они распределяют между работниками по собственному усмотрению. "Фонд мотивации является своего рода бананом, к которому тянется человек, - комментирует Виктор Куншенко. - Чтобы начальник тебя выделил, надо брать на себя

более ответственную работу и активнее ее выполнять". Похоже действует "Первомайская заря": если бригада выпустила нужное количество изделий в установленные сроки (а сроки выполнения заказов, как правило, сжатые - людям подчас приходится работать и в праздники, и в выходные), то вся она получает премию, "а там уже мастер разбирается, кому сколько платить", - говорит генеральный директор предприятия Галина Синцова. Кроме общебригадной премии, существует дополнительный "фонд мастера", из которого поощряют тех, кто отличился особо. Ленинградский металлический завод (ЛМЗ) ближе многих подошел к японской практике: дробит доход сотрудников уже не на две, а на три части. Работники завода получают оклад, постоянную надбавку - она выплачивается практически всегда, кроме случаев грубой "халтуры", недоработки, нарушения технологий и так далее; а также переменную надбавку, размер которой зависит от успехов человека. В результате выходит, что "верхнего предела дохода у нас нет, - подчеркивает заместитель директора по развитию ЛМЗ Константин Арутюнов. - Работнику платят столько, сколько он заслужил".

Указанные схемы, при которых человек получает премию за качественно сделанную работу, относятся к так называемой "мотивации по критериям". В то же время, в мире - в той же Японии (мы не случайно так часто ее упоминаем - как отмечают специалисты, российские методы работы с кадрами значительно ближе к японским, чем к американским или европейским), развита также "мотивация по целям". Суть ее заключается в том, что сотрудник, желающий получить переменную часть дохода, должен сработать не просто прилично, но достичь конкретных результатов, оговоренных с работодателем - допустим, добиться снижения издержек на определенный процент. Те российские компании, которые начинают перенимать этот опыт, в большинстве случаев распространяют мотивацию по целям только на менеджеров, "в то время как в Японии от выполнения целей зависит доход всех сотрудников, включая рядовых рабочих, - отмечает директор по управлению человеческими ресурсами торговой сети "Алеко" Наталия Папонова. - Мы в "Алеко" определяем задачи не только для менеджеров, но и для ведущих специалистов. "Спуститься" ниже пока не удастся, но будем к этому стремиться".

## **Вперед, в прошлое**

Стоит обратить внимание на практику распределения денег по бригадам, о которой говорилось выше. Эта практика - своего рода дежа вю: очень напоминает советский бригадный подряд. Чем активнее развивается в компаниях управление персоналом, тем чаще происходит возврат к прежним формам кадровой работы - можно сказать, что лучшие из советских методов вкрапливаются в капиталистический пирог. Как сказал нам Павел Кирюханцев, "соревнования между подразделениями, доски почета, конкурсы "лучший по профессии", даже переходящие знамена и выпелы, - все это действует очень эффективно". Естественно, элементы прежней системы "воспитания" персонала несколько видоизменяются и получают название "корпоративные традиции".

Так, на ЛМЗ введены звания "кадровый турбостроитель", "ветеран труда" и "заслуженный турбостроитель". Лучшие работники награждаются почетными грамотами. Книги почета пока нет, но, как говорит Константин Арутюнов, "обязательно будет". Начальник отдела кадров Завода турбинных лопаток Лариса Бакай тоже мечтает о книге почета - "мы сейчас этим занимаемся", - говорит она. На "Невской косметике" раз в год "передовикам" вручают золотые и серебряные значки. Молодая компания "Евросиб СПб", в "памяти" которой не заложены советские традиции, тоже, тем не менее, выделяет заслуженных работников и торжественно награждает их в конце года ценными подарками. Кандидатов на звание лучших выбирает специальная комиссия, причем "мы ожесточенно спорим о кандидатах, - рассказывает Олег Черноусов. - Крайне важно соблюсти справедливость:

если хорошо работает один, а называют лучшими и награждают других, возникает колоссальное напряжение, которое может убить всю вашу систему мотивации".

Завод "Морион" - производитель генераторов, резонаторов и другого оборудования, внедрил интересную форму капиталистического соревнования, которую на предприятии называли методом красной палки. Каждое подразделение составляет график своих достижений в прошлые годы и жирной красной чертой отмечает динамику показателей в текущем году. Графики вывешиваются на видных местах, чтобы рассмотреть их могли все сотрудники завода. По мнению **Татьяны Андреевой**, такой метод весьма эффективен - каждое подразделение стремится к тому, чтобы его "красная палка" оказалась круче. На итоговых собраниях, которые проводятся каждый месяц, торжественно оглашается, какие отделы стали лучшими, а лучшим людям в конце года присваиваются звания - заслуженный работник, заслуженный инженер, заслуженный конструктор и так далее. Избранникам вручаются красивые "корочки" и диплом на стену.

Перенимается и такая советская традиция, как работа с семьями сотрудников. Правда, если прежде заводы отсылали женам жалобы на их нерадивых мужей, то теперь, наоборот, направляются благодарности в семьи заслуженных служащих. "Одна из компаний письменно благодарила жен за то, что их моральная поддержка, домашний уют, помогли мужьям стать хорошими работниками, - рассказывает **Татьяна Андреева**. - Эти акции имели двоякий эффект: с одной стороны, работники были благодарны за внимание к их семьям, что укрепляло лояльность этих людей к компании. С другой стороны, жены, не получавшие писем, обижались, и это подталкивало мужей больше выкладываться на службе".

Во многих случаях "назначение в лучшие" сопровождается дополнительными выплатами, но, по убеждению специалистов, первостепенное значение имеют все-таки не деньги, а тот статус, который приобретает человек в своей организации. Как отмечает начальник по работе с персоналом "Невской косметики" Светлана Ганова, "для работников получить наш наградной значок намного важнее, чем премию". Впрочем, статус не может формироваться только за счет разовых наград, какую бы заметную роль те ни играли. Как правило, человеку необходимо самореализоваться, постоянно расти, и поэтому весьма существенная часть нематериальной мотивации персонала - все то, что объединено термином "управление карьерой".

### Дороже денег

С развитием технологий, сокращением удельной доли отраслей, где применяется низкоквалифицированный труд, в мире растет число служащих - так называемых knowledge workers, для которых возможность иметь интересную работу, реализовать свои возможности, не менее важна, чем уровень заработка. Соответственно, как отмечает **Татьяна Андреева**, в работе с персоналом существенно повышается роль нематериальных стимулов и особенно - управления карьерой. В России, продолжает специалист, эту роль подчас недооценивают: "руководители компаний часто говорят, что им пока недосуг заниматься развитием нематериальных стимулов - дай бог вывести на приемлемый уровень зарплаты. На самом деле, одно другому не мешает. Более того, иногда, позволив ценному сотруднику подняться по службе, можно обойтись без того, чтобы существенно повысить его зарплату". По словам **Татьяны Андреевой**, грамотно управляют карьерой пока только самые "продвинутые" из российских фирм, а Наталия Папонова отмечает, что "многие компании этим не занимаются, и у них растет текучесть кадров". Впрочем, "продвинутых" фирм становится все больше.

В неоднократно упомянутой Японии, да и на многих западных фирмах, расписан каждый шаг продвижения человека по иерархической лестнице: только устроившись на работу, служащий знает, через сколько лет и при каких условиях он превратится из клерка в ведущего специалиста, когда станет маленьким начальником, и когда большим. По тому же пути пошла "Электросила" - "мы сразу рисуем работнику перспективу, - говорит Виктор Куншенко, - объясняем, как он будет расти, и сколько получать при переходе на каждую следующую должность". В отличие от этого предприятия, в "Евросиб СПб" управление карьерой не привязано к стажу и базируется на постоянной оценке успехов служащего. "Мы оцениваем не потенциал сотрудника или его личные деловые качества - это, на наш взгляд, необъективные критерии, - подчеркивает Олег Черноусов, - а его активность и достигнутые результаты. Причем, как мы убеждены, человек требует постоянной оценки".

Раз в полгода-год "Евросиб СПб" проводит аттестацию персонала, "по результатам которой надо немедленно принимать решение о продвижении человека по службе", - продолжает Олег Черноусов. Сотрудники, прошедшие аттестацию, либо получают следующий квалификационный разряд, либо переходят на более высокую должность. В "Алеко" также любят оценивать кадры: "менеджерам по персоналу крайне важно не "пропустить" человека, который перерос свою должность и чьи амбиции остаются нереализованными, - говорит Наталия Папонова, - такой человек непременно либо начнет работать плохо, либо покинет фирму. Чтобы не допустить этого, мы раз в полгода проводим со всеми сотрудниками оценочные собеседования". На собеседованиях выясняется, чего бы человек хотел достичь, и как он видит свою карьеру, а по их результатам в компании осуществляется ротация. Сложная, но не безнадёжная, ситуация возникает тогда, когда ценным кадрам просто некуда двигаться - вакансий на руководящие должности нет. "В этом случае человек может развиваться не по вертикали, а по горизонтали - осваивать новые направления, брать на себя ответственные проекты, - поясняет Наталия Папонова. - которые в успешной фирме есть всегда".

Пример того, как можно развивать перспективный персонал по горизонтали и вертикали одновременно, показала "Первомайская заря". Еще в начале 1990-х годов на предприятии были сформированы группы, состоящие из молодых сотрудников, призванные решить те или иные проблемы предприятия - к примеру, организацию сбыта, франчайзинг, выпуск комплектной одежды (десять лет назад российские швейные фабрики шить комплекты не умели). Как утверждает Галина Синцова, "за время работы групп много проблем было решено, немало проектов реализовано", - то есть и молодежь смогла себя реализовать, и предприятию польза. Одна из групп была посвящена электронной коммерции, и по итогам ее работы у "Первомайской зари" появился электронный магазин. Молодой программист - участник группы, стал начальником организованного им же отдела электронной коммерции, продвинувшись, таким образом, по вертикали. В данный момент на "Первомайской зари" работает группа, называемая "команда - 2015" - "она проектирует будущее фирмы, - говорит Галина Синцова, - думает над тем, к каким реформам нам надо сейчас приступить, чтобы процветать в 2015 году". В "Евросиб СПб" тоже действуют рабочие группы, состоящие из "линейных" менеджеров и принимающие решения о путях развития компании. Самое главное в такого рода системах, как указывает **Татьяна Андреева**, чтобы "проекты, разработанные персоналом, не пылились в столах у руководства. Как только работник видит, что его энергия пропала впустую, весь задор пропадает, и он, как правило, покидает компанию".

### **Долг платежом красен**

Во многих западных компаниях здоровые амбиции и карьерный рост являются не правом, но обязанностью персонала - люди, которые не могут расти, должны уйти из фирмы. Например, как отмечает газета "Ведомости", в McKinsey & Company - ведущей консалтинговой фирме мира, около 20% сотрудников ежегодно увольняются из-за того, что останавливаются в развитии. Большинство работников живут с постоянным страхом, что именно им укажут на дверь, и потому тратят на работу 60-70 часов в неделю. Наверное, это перебор, но сам подход справедлив: управление кадрами - это дорога с двухсторонним движением, на которой соблюдаются интересы и сотрудника, и работодателя. Ростки такого подхода можно найти и в России: так, Наталия Папонова сообщает, что "мы отказываемся от тех служащих, которые по итогам оценочных собеседований кажутся нам не интересными". По мнению Олега Черноусова, отлаженной можно считать такую систему мотивации, где интересы двух сторон закреплены письменно. "Следует детально записывать все блага, что может предоставить человеку работодатель, но и все достижения, которых он рассчитывает от человека добиться". Новый трудовой кодекс, пришедший на смену КЗОТу, продолжает специалист, позволяет это сделать, "но я пока не знаю ни одного случая, когда подобный контракт был бы подписан". Остается ждать прецедентов.

## Секрет «умной» компании. Управление интеллектуальным капиталом

**Источник:** журнал TopManager № 17, 2002 г.

**Автор:** Алексей Симулин

Как часто на корпоративных вечеринках вы говорите сотрудникам, что они - самое ценное, что есть у компании? Спросите себя: как меняется ценность компании после 19.00, когда сотрудники уходят домой? Или, скажем, эффективно ли компания использует те знания, которыми обладает ее персонал? Сколько стоимости добавляют существующие бизнес-процессы? Ответить на эти и на многие другие подобные вопросы можно, если в вашей компании есть система управления интеллектуальным капиталом.

Интеллектуальный капитал компаний все чаще становится областью фокуса внимания менеджеров. Изменяются условия окружающей среды, меняются рынки и продукты, меняются клиенты и поставщики, меняются сотрудники, меняются конкуренты. Все эти постоянные изменения требуют от менеджеров новых, иногда принципиально иных методов управления. Ключевым становится управление умениями и навыками компании в целом, каждого отдельного ее сотрудника, положением на рынке, способностью компании адаптироваться и быть инноватором и т.д. Многие менеджеры возразят, что все это всегда было в центре внимания. Тем не менее сейчас стоит задуматься о том, как научиться управлять интеллектуальным капиталом на принципиально новом уровне. С той же степенью контроля, как счетом в банке...

### Немного теории интеллектуального капитала

В общем виде интеллектуальный капитал можно определить как ресурсы, которые влияют на эффективность функционирования компании (возможность достигать цели компании) и отвечают следующим признакам:

- Ресурсы не имеют материального содержания в традиционном понимании. Хотя формы, которые принимают интеллектуальные активы, могут быть материальными, их сущность, их ценность находится в нематериальной сфере.
- Ресурсы представляют собой будущие экономические выгоды как в виде будущих поступлений от этих ресурсов, так и в виде увеличения будущих поступлений от других ресурсов.

Из такого определения видно, что понятие "интеллектуальный капитал" является достаточно широким. Более узко можно определить элементы интеллектуального капитала. Из них классически выделяют три - три области, где может быть сконцентрировано знание:

1. Человеческий капитал, включающий в себя ноу-хау, квалификацию, опыт и навыки сотрудников. Проще говоря, человеческий капитал - это все, что касается людей: не только их интеллект, знания и опыт, но также и другие качества, такие как лояльность, мотивация и умение работать в команде.
2. Внутренний структурный капитал, называемый еще организационным капиталом, который включает в себя системы, политику, культуру компании, внутренние бизнес-процессы, всевозможные так называемые способности компании, то есть такие возможности фирмы, которые отличают ее от других фирм, увеличивают ее ценность. Очень важной составляющей этого элемента интеллектуального капитала является умение компании обновлять и улучшать свои существующие бизнес-процессы.

3. Внешний структурный капитал, или так называемый капитал связей. Такой капитал состоит из отношений (связей), которые имеют люди вне организации по отношению к самой организации, например, это может быть лояльность клиентов к продукции компании, рыночные доли. Частью такого капитала являются также брэнды, торговые марки.

Хотя на первый взгляд может показаться, что перечисленные элементы интеллектуального капитала имеют настолько размытые границы, что оценивать их, а тем более управлять ими невозможно, но это на самом деле не так. Существуют методы, позволяющие оценить как целиком интеллектуальный капитал компании, так и каждый из его элементов, причем оценивать можно как в количественных показателях, так и в качественных. Аксиома "если менеджер не может оценить что-либо, то он не может этим эффективно управлять" полностью применима к интеллектуальному капиталу. Однако не стоит оценивать интеллектуальный капитал только ради самой оценки, оценка должна быть элементом достижения определенной цели.

### **Несколько слов об основах управления интеллектуальным капиталом**

Очень близкая интеллектуальному капиталу тематика - управление знаниями. Для понимания связей и динамики элементов интеллектуального капитала необходимо иметь представление об управлении знаниями. Знания по степени формализации бывают неформализованные (внутренние, имплицитные), то есть такие знания, которые не выражены неким объективным образом, например - изложены в книгах, руководствах, лучших практиках, и формализованные (внешние, эксплицитные), то есть такие, которые нашли свое отражение в чем-либо объективном, например - в инструкциях, отношении клиентов к компании и т.д.

Человеческий капитал по своей природе является внутренним, имплицитным, это часть интеллектуального капитала вашей организации, которая "уходит домой после окончания рабочего дня". Структурный капитал является внешним, эксплицитным - это та часть интеллектуального капитала, которая остается в организации всегда. Одна из основных задач менеджера по управлению интеллектуальным капиталом - создавать условия для того, чтобы знания сотрудников перетекали в организацию и оставались там. Каким бы спорным ни казалось это утверждение, какие бы аргументы, с точки зрения этики, ни приводились, тем не менее, по возможности, необходимо создавать условия минимизации потерь при уходе сотрудников с занимаемых ими должностей.

Существует достаточное количество методов, которыми можно обеспечить этот процесс. Например, при завершении какого-либо проекта команда исполнителей вместе с руководителем проекта пишут отчет в определенной форме, в котором в общих словах описывают проект, его особенности, команду, участвовавшую в реализации проекта, действия, которые предпринимались для его реализации, факторы, которые являлись ключевыми в успешном завершении данного проекта, и т.д. Такой отчет поступает в базу данных, которая иначе называется "банк знаний". Доступ к базе обеспечит крепкую основу для успешной реализации подобных проектов в будущем.

Быстрый рост компании, наверное, чаще всего заставляет ее руководство всерьез задумываться о том, как перенести знания людей в организацию и сохранить их. Когда компания вырастает до определенного предела, перед руководством встает проблема несоответствия амбиций и внутренних процессов. Компания должна пройти стадию некоторой "бюрократизации", она должна пересмотреть свою организационную структуру управления, формализовать должностные инструкции, определить и зафиксировать свои бизнес-процессы, иначе последующий динамичный рост будет невозможен. Таким образом, менеджмент может обеспечить фиксацию человеческого капитала в структурном



капитале. Конечно, здесь не менее важно не "перегнуть палку", не превратиться в бюрократического монстра без возможности обновления и адаптации.

Не случайно обновление, способность компании создавать инновации стоит отдельной задачей менеджера по управлению интеллектуальным капиталом. Многие эксперты справедливо считают, что только инновации служат основой конкурентного преимущества любой компании в долгосрочной перспективе. Обновление и инновации возможны только через человеческий капитал. Поэтому перед менеджерами стоит задача создать такую структуру, такие процессы и мотивацию в организации, чтобы они не только не создавали помех в генерации новых идей, но и всецело способствовали их появлению.

Как вы уже знаете, часть человеческого капитала состоит из имплицитного знания, которое не может быть формализовано и сохранено в организации. Примером такого капитала могут быть интуиция, умение приоритизировать задания, умение быстро принимать решения в условиях ограниченной информации или, скажем, умение шеф-повара придавать своим блюдам особенный вкус. Эти знания могут передаваться от одного человека другому только через прямое общение. Общение, обмен знаниями имеют ключевое значение для эффективности использования интеллектуального капитала.

Следующей по значимости задачей менеджера по управлению интеллектуальным капиталом является создание условий, способствующих обмену знаниями в организации. Конечно, здесь менеджеры столкнутся с множеством препятствий, одним из основных будет мотивация сотрудников обмениваться знаниями. Очень часто приходится встречаться с ситуацией, когда сотрудники ни при каких условиях не станут делиться знаниями, которые у них есть, так как считают их своим "конкурентным преимуществом". Стереотип "если я его этому научу, то сам стану ненужным" будет очень сложно преодолеть. Для создания мотивации к обмену знаниями нужно, прежде всего, развивать в компании культуру работы в команде, чтобы сотрудники чувствовали себя командными игроками, понимали, что результата можно достигнуть только общими усилиями.

Достаточно распространена ситуация, когда области концентрации человеческого капитала неизвестны, или, говоря проще, сотрудники не знают, к кому обращаться по определенной проблеме. Эффективным инструментом для решения этой задачи может стать директорий сотрудников, где напротив каждого имени будут перечислены области, в которых сотрудник имеет продвинутые знания.

Для эффективного управления интеллектуальным капиталом в компании необходим комплексный подход. Только построение полномасштабной системы оценки и управления интеллектуальным капиталом приведет к максимизации ценности компании.

Конечно, так как все компании имеют бизнес-модели, существенно отличающиеся друг от друга, не существует единой системы управления интеллектуальным капиталом, которая была бы максимально успешной в каждой компании. Тем не менее последовательность действий при построении такой системы будет более или менее стандартной:

### **Определить стратегию**

- Откровенно говоря, хочется подчеркнуть, что это не просто красивая фраза, а важнейшая и самая первая стадия большинства решений. Стратегию можно определить одним предложением и пересматривать раз в два-три года. Стратегией может быть, например, такая идея: "Создать сильные брэнды для увеличения рыночных долей и завоевания лояльности клиентов".

### **Идентифицировать задачи, образующие стратегию**

- Стратегия, рассчитанная на несколько лет, конкретизируется в определенных задачах, выполнение которых послужит базисом исполнения стратегии. Например, вышеуказанную стратегию можно конкретизировать, определив такие задачи: "Рост

продаж компании в текущем году минимум на 5 процентов выше роста рынка", "Увеличение повторных продаж до 50 процентов".

**Определить ключевые области знаний, которые будут являться факторами успеха для выполнения задач, образующих стратегию**

- При реализации конкретной задачи прежде всего необходимо определить необходимые ресурсы. Например, для реализации перечисленных задач необходимо внимательно отслеживать такие показатели внешнего структурного интеллектуального капитала, как стоимость брендов, количество положительных отзывов клиентов и т.д.

**Разработать эффективные методы оценки ключевых областей знаний**

- Что не оценивается, тем не управляют. Если перед нами стоит задача эффективно управлять интеллектуальным капиталом, нужно научиться эффективно его оценивать. Необходимо разработать методы оценки, которые реально показывают динамику ценности. Как сами индикаторы, так и методы их оценки (количественные или качественные) будут зависеть от многих факторов и будут различны для разных компаний. Общий метод, чаще всего используемый сегодня, называется balanced scorecard и представляет собой, по сути говоря, удобную для принятия решений реализацию предопределенного многофакторного анализа, где на нижней ступени вводятся конкретные показатели-индикаторы, агрегируемые затем на более высоком уровне, с учетом своего удельного веса, в определенные индексы, позволяющие судить о ценности той или другой области знаний. Многие информационные системы для управления предприятием (ERP) в своем комплекте имеют подобный модуль.

**Разработать комплекс мер для максимизации интеллектуального капитала**

- Некоторые способы достичь большего, начав использовать больше, чем стандартные "7 процентов серого вещества", уже были описаны. В реальности уже практикуется достаточно большое количество эффективных методов.

- Все больше и больше компаний строят свои конкурентные преимущества на интеллектуальных активах. Достичь этого можно, только научившись по-настоящему управлять ими. Все чаще в советах директоров встречается позиция вице-президента по интеллектуальному капиталу, все чаще в заметках к годовым финансовым отчетам появляется анализ текущего состояния интеллектуального капитала и его динамики. И, наконец, самое интересное - это дает реальные результаты...

Алексей Симулин - заместитель финансового директора по развитию и правовому обеспечению группы компаний "Марвел".

## **Провода вместо бумаг GE переводит бизнес в Интернет**

**Источник:** журнал Компания, №26, 2001 г.

**Автор:** Влад Гринкевич

General Electric пересмотрела свою стратегию в области Интернет-бизнес. По мнению руководителя GE Джека Уэлча, Интернет – это не только среда для закупок и продаж: Интернет в состоянии коренным образом изменить правила ведения бизнеса. GE намерена отныне вести все бизнес-процессы через Интернет.

### **Пионеры**

На волне Интернет-бума в конце 90-х тысячи фирм пытались извлечь коммерческую выгоду из существования Сети. И безуспешно. На фоне моды на дот-комы казалось, что крупные традиционные компании оказались не у дел. Монстры стояли в стороне от Интернет-бума. Первым офф-лайнovým гигантом, вторгшимся в Интернет, стала General Electric под руководством директора-реформатора Джека Уэлча. Пока эксперты рассуждали о невеселых перспективах «узника старой экономики», предрекая компании уход ведущих менеджеров и даже распад корпорации, Уэлч приказал своим сотрудникам штурмовать Интернет, объявив его главным приоритетом в своей работе. В конце 1997 года была собрана команда из продвинутых молодых специалистов, которым поручили сделать первые наброски того, что может дать Интернет для GE.

Пионером в Интернете стало подразделение GE Plastic. Эта компания первой в структуре GE начала размещать информацию о своих товарах на сайте Polymerland.

Однако полученные результаты оправдали ожидания компании далеко не в полной мере. В 2000 году объем онлайн-продаж GE составил \$7 млрд – 5% от общего дохода компании в ;130 млрд (много меньше намеченных 30%). Сказалась неподготовленность многих клиентов и партнеров GE – типичных представителей «старой экономики». В этой ситуации GE продемонстрировала преимущества крупной компании, способной вкладывать немалые средства не только «в себя», но и в развитие электронных технологий своих партнеров.

### **«Здесь кто-то лишний»**

По итогам 2000 года GE пересмотрела стратегию в области Интернет-бизнеса. Теперь GE намерена менее агрессивно наращивать объем онлайн-продаж и сосредоточиться на внедрении цифровых технологий в менеджменте. Поворот произошел после того, как глава подразделения по строительству локомотивов продемонстрировал высшему руководству компании, каким образом ему удастся сокращать расходы на командировки сотрудников благодаря использованию простых онлайн-инструментов. С использованием Интернета предполагаемая экономия в 2001 году, по мнению «избранного президента» GE Джеффри Иммелята, должна составить \$1,6 млрд. В ближайшие два года GE намерена сократить свои накладные расходы на 50%.

Внедрение цифровых технологий позволяет специалистам GE, разбросанным по всему миру, безостановочно вести разработку новых продуктов. Кроме того, GE может вести

круглосуточный мониторинг произведенного компанией оборудования, которое установлено в медицинских клиниках и в других компаниях. GE собирается предоставить своим партнерам необходимое программное обеспечение и даже провести обучение персонала.

Для упорядочения финансовых взаимоотношений с поставщиками на базе Сети создана система, которая сокращает срок проведения платежей. Ежегодная кредиторская задолженность GE, по мнению руководителей компании, уменьшится при этом на 12%. К четвертому кварталу 2001 года GE планирует проводить электронные расчеты со всеми поставщиками.

Новый подход радикально меняет работу руководителей корпорации. Теперь топ-менеджеры GE могут общаться через Интернет с сотрудниками по всему миру. Указание президента компании доходит до каждого в ту же минуту, когда оно отправлено. Сотрудники могут получать корпоративную информацию, минуя иерархические барьеры, что как нельзя лучше вписывается в программы GE по борьбе с бюрократией. Критерием оценки менеджеров в новых условиях становится их способность работать с Интернетом. Как заметил Дэвид Калхаун, глава отделения по производству авиационных двигателей в Ивендейле: «Если кто-то не может работать на компьютере без посторонней помощи, то он здесь явно лишний».

Оперативные данные обновляются каждые 15 минут (раньше на это уходило несколько дней) и моментально поступают к топ-менеджерам компании. Те могут тут же вносить поправки в работу менеджеров на местах. Президент GE по информационным технологиям Генри Райнер полагает, что по мере перевода в Сеть все больших объемов бизнеса в компании сократится количество отделов продаж, число деловых поездок и, возможно, административных и офисных зданий. Райнер сомневается даже в необходимости существования головного офиса: «Всеобъемлющие сетевые коммуникации в один прекрасный день позволят нам обходиться и без него». По мнению Райнера, надо лишь заранее ответить на вопрос: «Как далеко мы хотим зайти?»

### **Без бумаги**

Радикальные изменения в менеджменте столь крупной корпорации привлекают внимание многих аналитиков. Комментируя внедрение цифровых технологий в управление компанией, финансовый аналитик Merrill Lynch Джинни Террил отмечает: «Главным открытием стало то, что Интернет прежде всего является орудием для повышения производительности и лишь во вторую очередь инструментом продаж и закупок».

Глава московского представительства корпорации Sun Сергей Тарасов полагает, что именно глубина проникновения Интернета в рабочие процессы компании (а не то, сколько денег заработано с помощью Сети) и является главным показателем освоения компанией цифровых технологий. Тарасов предлагает следующую градацию этого процесса: электронное письмо получает статус документа; распоряжения передаются по Сети; сбор и обработка отчетности осуществляется через Интернет; взаимодействие с партнерами происходит без бумаг; финансовые поручения идут через Сеть, сделки заключаются в Интернете; наконец, при помощи современных средств связи все делается не со своего основного рабочего места.

Сергей Тарасов считает, что на пути полного перевода бизнеса «на цифру» немало объективных препятствий. Например, взаимодействие с партнерами и с государственными организациями требует бумажной документации, поскольку есть много

сфер деятельности, в которых e-mail не является документом. Даже в США 95% информации на сегодняшний день хранится именно на бумаге.

По мнению The Wall Street Journal, преобразования, проводимые в GE, сократят время на бумажную работу, но при этом приведут к гораздо большей централизации управления и ослаблению самостоятельности подразделений. В ответ на это Генри Райнер говорит: «При всей критике, которую я слышу то из одного, то из другого отделения компании, я должен сказать, что нынешние перемены – это только начало».

Генеральный директор московского офиса Intel Александр Наволокин считает, что сами по себе цифровые технологии не могут увеличивать или уменьшать самостоятельность подразделений, поскольку они всего лишь инструмент, пусть и эффективный. Intel сейчас является одним из лидеров Интернет-бизнеса, а в будущем планирует стать «стопроцентно электронной корпорацией».

## Сказка о попе и работнике

*Почему хозяева бизнеса отдают свои компании в чужие руки*

**Источник:** журнал Компания №206, 2002 г.

**Автор:** Наталья Кротова

**Идея разделения функций собственника и менеджера в последнее время стала крайне популярной. Возникает даже такое ощущение, что российские владельцы крупных компаний всенепременно должны сдать дела наемным профессионалам и немедленно переехать на Канары. Тем не менее собственники отходят от дел не слишком охотно, предпочитая не выпускать из своих рук контроль за бизнесом.**

На самом деле дистанционно своим бизнесом пока мало кто управляет (если не считать тех граждан, которых «дистанцировали» от их собственности насильно) – например, Борис Березовский или Михаил Черной. Дело в том, что российский бизнес существует немногим более десяти лет. Владельцы компаний получили собственность не по наследству, а благодаря собственному предпринимательскому таланту. К тому же многие из них находятся в самом расцвете сил и совсем отходить от дел, чтобы просто «стричь купоны», не собираются. Тем не менее от каждодневного оперативного управления бизнесом многие предприниматели отошли, предпочитая теперь называться «инвесторами».

Распространена точка зрения, что совмещение функций менеджера и собственника оправданно лишь на этапе развития компании, когда бизнес можно эффективно поддерживать за счет финансовых потоков от текущих операций. Как только масштаб предприятия начинает требовать более серьезных финансовых ресурсов, которые можно привлечь через заимствования на финансовом рынке, собственнику лучше передать оперативное управление компанией наемным топ-менеджерам. То же самое стоит сделать и в том случае, если по мере расширения бизнеса собственник вдруг начинает чувствовать, что с новым кругом задач он уже самостоятельно справиться не в силах. Партнер «БКГ консалтинг менеджмент» Анна Белякова говорит: «При совмещении функций менеджера и собственника есть вероятность возникновения отрицательных эффектов. Например, собственник из личных соображений может не захотеть работать с теми или иными поставщиками. Или был такой случай: собственник «старой формации» решил отказаться от участия в тендере, подозревая, что победить в нем можно только с помощью взятки. Это был моральный выбор собственника. Однако зачастую российский бизнес таков, что приходится либо принимать «неморальные» правила игры, или нести финансовые потери». Анна Белякова говорит, что многие бизнесмены не хотят обращаться за помощью к консультантам, полагая, что тем самым они прямо признаются в собственной слабости: «На самом деле это свидетельствует об их силе. Это значит, что собственник точно определил, в чем его проблема, и пытается подобрать соответствующий персонал для ее решения».

### Зачем они нужны

Одним из первых в России такую силу продемонстрировал глава ростовской корпорации «Глория джинс» Владимир Мельников (его компания контролирует треть российского рынка детской джинсовой одежды). Он стал нанимать на работу иностранных менеджеров еще в начале 1990-х. Эти управленцы получили большие полномочия и практически полностью перекроили организацию бизнеса в «Глория джинс».

У Мельникова успели поработать приверженцы разных управленческих традиций. Главным дизайнером компании, к примеру, работает итальянец Рудольфо Барбьерри. Каждая формация менеджеров привнесла в компанию собственное видение бизнеса и элементы своей корпоративной культуры. Недавно Мельников сам побывал в США, где окончил специальные курсы, на которых собственников учат правильному взаимодействию с менеджерами. Любопытно, что после этого в «Глория джинс» наступил этап российского топ-менеджмента. В марте Мельников назначил 7 новых директоров компании. Большинство из них выросли из помощников западных профессионалов. Например, директор по маркетингу Лариса Лаврова начинала с того, что была переводчиком у прежнего директора по маркетингу Питера Исбестера.

Таким же образом два года назад поступил владелец и председатель совета директоров компании «Руст» Рустам Тарико. Для налаживания регулярного менеджмента Тарико взял на работу датчанина Яна Анкерсена, ранее распространявшего «Стиморол» и «Дирол» через Dandy Distribution. Через полгода Анкерсена уволили, а на его место взяли бывшего топ-менеджера российского представительства PepsiCo Владимира Дударева.

Глава ЮКОСа Михаил Ходорковский тоже говорил в одном из интервью: «У меня была большая дискуссия с отцом о том, может ли заниматься делом равнодушный человек или делом надо заниматься с эмоциями. Я лично сторонник равнодушного профессионала. Менеджер компании не должен быть эмоциональным. Потому что если есть личные привязанности, то они мешают тебе избавляться от симпатичных, но неэффективных видов бизнеса. Равнодушный профессионал – вещь очень полезная для зрелого, устоявшегося бизнеса. Что же касается меня лично, то я, напротив, более продуктивен на этапе выстраивания бизнеса. И именно поэтому на определенном этапе развития компании я должен быть заменен равнодушными профессионалами».

### **Что им нужно**

Устоявшихся границ при делегировании полномочий от собственника к менеджерам не существует. Очевидно лишь, что за владельцем остается право принимать окончательные решения по крупным сделкам, а также назначение топ-менеджеров компании.

Однако если наемные менеджеры недостаточно мотивированы для эффективной работы в компании, они могут покинуть ее, и уход таких профессионалов нанесет бизнесу очевидный урон. Кстати, говорят, что гендиректор «Глория джинс» Оливер Вуд (бывший топ-менеджер компании Levi's) покинул ростовскую компанию через 4 месяца, решив, что предоставленных в его распоряжение ресурсов недостаточно. Вуд, как и большинство западных менеджеров высокого класса, привык к высоким затратам на представительские расходы и непременно социальному пакету (возможность летать по выходным домой в США, оплата личных расходов и т.д.). Анкерсен же, по слухам, покинул «Руст» в том числе и потому, что его не устроила величина компенсационного пакета – зарплаты и бонусов.

Кроме того, для наемных топ-менеджеров, особенно молодых, очень важны карьерный рост и возможность удовлетворить свои амбиции. Если собственник не предоставляет таких условий, то менеджер может поискать лучшей жизни в других компаниях. Довольно часто такая картина наблюдается в банковской отрасли. Например, председатель правления питерского Промстройбанка Ольга Казанская в прошлом году перешла в банк «Петровский» отчасти потому, что владелец «Петровского» Андрей Мельниченко предоставил Казанской большую свободу действий, чем глава ПСБ Владимир Коган.

В нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» многочисленные акционеры предоставили практически полную свободу действий президенту компании Вагиту Алекперову – талантливейшему

отраслевому менеджеру страны. Но у подобной политики есть и оборотная сторона: в компании практически нет молодых и агрессивных топ-менеджеров. При этом у всех топ-менеджеров «ЛУКойла» более чем приличные социальные пакеты.

При формировании стиля управления в «ЛУКойле» руководствовались рекомендациями крупных западных консультантов. Видимо, собственники «ЛУКойла» выбрали консервативный тип управления, какой исповедует, к примеру, Shell, – этакое «бизнес-министерство». По мнению одного из собеседников «Ко», «бюрократическая» организация бизнеса, безусловно, страхует компанию от ошибочных решений менеджеров. Если эта компания крупная, то ошибки могут стоить миллиарды долларов. Однако при такой модели организации бизнеса размывается ответственность за принятое решение. О своих амбициях в «ЛУКойле» стоит забыть.

Самое главное отличие акционеров от менеджеров в том, что наемный сотрудник мыслит короткими временными категориями, ограниченными сроками действия контракта. Акционер же думает о своей компании как о чем-то вечном: ее же еще надо сохранить для наследников.

В России курсы акций даже крупных компаний пока нестабильны, и не совсем понятно, насколько компенсация такого рода воодушевит наемного работника. Поэтому собственники также могут мотивировать топ-менеджеров кусочком от своего бизнеса. В ЮКОСе, «Вымпелкоме» и компании IBS менеджерам предлагают опционы – права на выкуп небольшого пакета акций компании. Этот метод мотивации более всего распространен в США. Считается, благодаря опционам изначально разные интересы акционеров и наемных менеджеров начинают совпадать.

Наконец, в агрессивных крупных российских компаниях существует институт управляющих партнеров, получающих часть от прибыли. Например, в «Группе МДМ» основных акционеров двое – Андрей Мельниченко и Сергей Попов (они же и топ-менеджеры). Но руководители входящих в состав группы отраслевых холдингов (угольного, трубно-металлургического, минерально-химического) являются управляющими партнерами «Группы МДМ». У партнеров достаточно большие полномочия. Например, они абсолютно самостоятельно взаимодействуют с органами власти и бизнес-средой в тех регионах, где расположены их предприятия.

В несколько другой форме такая практика реализуется в «Альфа-групп» и «Сибнефти». В компаниях, входящих в «Альфа-групп», у некоторых топ-менеджеров есть пакеты акций. Однако доход они, судя по всему, могут получать и в виде процента от прибыли. В «Сибнефти» же топ-менеджеры из числа совладельцев получают вознаграждение в форме очень больших дивидендов.

Кроме того, собственник может мотивировать топ-менеджеров высокой корпоративной культурой компании. В апреле 2002 года на собрании акционеров компанию «Северсталь» преобразуют в «Северсталь групп», и Алексей Мордашев наконец поменяет должность гендиректора металлургического комбината на пост председателя совета директоров многопрофильной группы. По словам директора департамента по связям с общественностью «Северстали» Дмитрия Афанасьева, раньше Мордашеву «было удобно одновременно быть владельцем и менеджером: в период приватизации и конфликтов за собственность акционер доверял менеджеру как самому себе». Теперь он делегирует оперативное управление группой своей команде. Дополнительным стимулом для наемных менеджеров «Северстали» является доброжелательная атмосфера в коллективе. А после преобразования «Северстали» все топ-менеджеры Алексея Мордашева станут «топами» федерального значения.



### **Доверчивый вы наш...**

Еще одной проблемой взаимоотношений собственников и топ-менеджеров является уровень доверия к наемному сотруднику. Например, компания Procter & Gamble никогда не берет на работу топ-менеджеров через кадровые агентства – опасается.

Один из наших бизнесменов по-своему объясняет подобный подход: «Когда мне необходимо подобрать управляющего, я обращаюсь за рекомендациями к знакомым. В кадровые агентства заказ на такой персонал я не делаю. Как можно проверить абсолютно чужого человека, хоть и с самым шикарным послужным списком? И как ему доверить свое предприятие? Самое главное, что ошибка может быть обнаружена слишком поздно. Приходится учиться на собственных и на его (менеджера) просчетах. Если его ошибки обходятся нам уж очень дорого, мы его заменяем. Если ошибки исправимы, то терпим, понимая, что частая смена руководителей ни к чему хорошему не приведет. Тем более что нами проверено на опыте: человек адаптируется к новому месту не менее полугода».

На сайте «Бизнес-доверие» цитируется мнение по этому поводу одного из украинских бизнесменов: «Я и мои коллеги не являемся профессионалами в той отрасли, предприятия которой мы покупаем и продаем. Поэтому каждый раз, покупая завод, мы сталкиваемся с необходимостью найма управляющего. А поскольку имеем дело с машиностроительными предприятиями, нам зачастую приходится оставлять в управляющих старых («красных») директоров. Молодых специалистов такого профиля на Украине еще нет. «Красные» же директора зачастую работают по старинке: завышают нормы необходимого сырья (на 10% – 20%) и т.д., то есть попросту воруют. Но мы вынуждены с этим мириться. Если не будет их, то кто будет руководить такими предприятиями? Кроме того, где гарантия, что и молодой не станет через какое-то время воровать? Изредка, чтобы избежать воровства, мы берем в партнеры директоров выкупленных предприятий, выделяем им долю. Думаю, оптимальный вариант «создания» толкового управляющего – это когда человек вырастает на предприятии, полностью проникаясь его интересами. Я не люблю менеджеров-наемников – тех, кто поработал в одной компании, потом перешел в другую, а потом в третью... Таким менеджерам наплевать на саму компанию».

Собственно, в последней фразе сформулировано «от противного» то необходимое условие, соблюдение которого позволяет владельцу компании быть спокойным за свой бизнес, переданный в чужие руки. Менеджер должен быть заинтересован в развитии и успехе предприятия. А уж каким образом пробудить в нем этот интерес – решать собственнику. Очевидно лишь, что те жертвы (в виде доли прибыли, пакета акций, уровня расходов на оплату), на которые придется пойти собственнику, должны компенсироваться более эффективной работой компании.

### **«Цена ошибки»**

Создатель компании «Глория джинс» Владимир Мельников так объясняет необходимость привлечения наемных управленцев: «Каждый предприниматель при достижении определенного уровня развития компании совершает ошибку. Первый критический период развития компании переживает, достигнув оборота в \$15 млн, второй – при обороте в \$120 млн. Ошибка, сделанная в такой критический период, дорого стоит. Прямая ошибка, как правило, обходится предпринимателю в 10% – 20% годового оборота. Если оборот \$15 млн, то цена ошибки – от \$1,5 млн до \$2 млн, а при обороте в \$120 млн потери от ошибки исчисляются уже \$20 млн – \$25 млн. Ошибки приводят к тому, что предприниматель или компания уже не могут выйти из состояния, в которое они сами себя загнали, и просто уходят с рынка. Избавиться от первой ошибки ценой \$1,5 млн при обороте в \$15 млн еще можно – ты еще «молодой и здоровый». Я получил первый удар по своему бизнесу, когда из годового \$15-миллионного оборота компания потеряла примерно

12%. Мы три месяца не поднимались. И я стал рассуждать: если я такой дурак, давай-ка я лучше закрою свой бизнес. Потом думаю: может, все-таки я не дурак, а умный? А в чем мой ум? А ум в том, что я могу пригласить людей, которые умнее, чем я. Если я приглашу людей умнее себя и смогу заставить их работать, то я стану умнее, чем я есть. Есть и вторая причина, по которой мы их пригласили. Я спросил себя: можем мы сегодня самостоятельно достичь оборота в \$300 млн? Нам для этого потребуется 10 лет. А если пригласить людей и поделиться с ними деньгами, то такой же оборот можно сделать за 5 лет. И мы решили поделиться деньгами, а не временем. Пригласили людей, предложили им часть акций в случае достижения оборота в \$300 млн».

## **Новые возможности**

**Источник:** журнал TopManager №14, 2002 г.

**Автор:** Татьяна Скворцова

В последние годы все большее число российских предприятий принимают стратегическое решение о создании системы менеджмента качества (СМК) по стандарту ISO 9001, более того, можно смело прогнозировать возрастание интереса к получению международного сертификата в ближайшем будущем.

### **Международные стандарты на российском рынке**

Причины, которые побуждают российские предприятия инициировать процесс сертификации по стандарту ISO 9001 (Здесь и далее мы будем говорить о версии ISO 9000:2000, так как вновь сертифицирующиеся предприятия выстраивают СМК по новой версии стандарта, а имеющие сертификат версии 1994 года должны будут в ближайшие 1-2 года пройти ресертификацию по новой версии стандарта.), достаточно многообразны: это может быть стремление повысить собственную конкурентоспособность или эффективность своей деятельности, наличие сертификата может быть требованием законодательства, стратегических партнеров, собственников или инвесторов.

Цель данной публикации - показать руководителям предприятий, только начинающим движение на пути выстраивания системы менеджмента качества, спектр возможностей совершенствования деятельности, которые "скрывает" в себе эта система. Собственный опыт внедрения системы качества в БКГ и опыт проектной деятельности по постановке системы качества у наших клиентов дают нам основание утверждать, что система управления качеством - это весьма эффективный инструмент эволюционного совершенствования деятельности предприятия.

К сожалению, многие российские предприятия, изначально формально подходя к построению системы менеджмента качества и закономерно не получив позитивного эффекта, разочаровываются в самой идее менеджмента качества и транслируют другим предприятиям свое негативное отношение к данной системе. Действительно, если предприятие ставит целью получение сертификата, а не выстраивание системы менеджмента качества (например, когда наличие сертификата является требованием законодательства), то практически наверняка под видом системы качества предприятие получит лишь дополнительную бюрократическую нагрузку к основной деятельности. Между тем повторим, что система менеджмента качества - это инструмент, который можно применить с разной эффективностью: с его помощью можно выстроить систему непрерывного совершенствования деятельности предприятия, а можно и "замусорить" систему управления излишними инструкциями и регламентами, затруднив деятельность сотрудников и не получив какого-либо положительного эффекта.

Далее в статье будут сформулированы ключевые факторы успеха проекта по разработке и внедрению системы менеджмента качества, которые помогут предприятию избежать угрозы превращения СМК в формальную бюрократическую надстройку к основной деятельности. А пока рассмотрим, какие именно возможности предоставляет руководителю предприятия эффективно выстроенная система менеджмента качества.

### **Возможности системы менеджмента качества по стандарту серии ISO 9000**

Основной целью создания стандартов серии ISO 9000 была разработка требований к деятельности организации, выполнение которых свидетельствовало бы о способности производить продукцию в точном соответствии с требованиями клиентов. Стандарты содержат ряд требований, которые организация наиболее приемлемым для себя способом

реализует в своей деятельности. Таким образом, система качества выстраивается индивидуально под конкретную организацию в соответствии с ее целями и задачами, спецификой внешнего окружения и внутренними особенностями деятельности.

Разработанная в соответствии со стандартом серии ISO 9000:2000 система менеджмента качества - это управленческая подсистема, в основе которой лежит структурированный набор документов, регламентирующих основные аспекты деятельности предприятия. Документация системы менеджмента качества должна описывать деятельность предприятия, особенно те процессы, которые существенно влияют на качество производимой продукции. Документальное описание ключевых процессов деятельности обеспечивает их прослеживаемость, четкое понимание, управление и постоянное улучшение.

Концепция стандартов серии ISO 9000 версии 2000 года основана на процессном подходе, согласно которому деятельность предприятия описывается в виде ряда взаимосвязанных процессов, управляя которыми предприятие совершенствует собственную деятельность. В соответствии с данным подходом каждый процесс в организации должен иметь своего владельца, который несет ответственность за процесс, отслеживает и анализирует его эффективность, отвечает за его корректировку. Периодическая деятельность по мониторингу и корректировке обеспечивает непрерывное совершенствование процессов деятельности предприятия.

Система менеджмента качества содержит еще несколько встроенных механизмов самосовершенствования (внутренние аудиты, анализ со стороны руководства, обратная связь от потребителей и др.), которые в совокупности обеспечивают, во-первых, своевременное изменение системы в ответ на изменения внешней и внутренней среды, а во-вторых, постоянное улучшение деятельности предприятия.

Внедрение системы менеджмента качества предполагает вовлечение персонала в деятельность по улучшению качества, что дает возможность предприятию более полно и эффективно использовать способности, знания, умения и навыки своих сотрудников. Вовлечение персонала в деятельность по управлению качеством и специально выстроенная система стимулирования повышают удовлетворенность сотрудников и, соответственно, позитивно влияют на результаты их деятельности; планирование карьерного роста и обучение персонала также направлены на повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Выстраивание системы менеджмента качества позволяет снизить затраты предприятия на обнаружение и исправление дефектов, а также внешние и внутренние потери, вызванные дефектами и несоответствиями. Эффективная система менеджмента качества позволяет также снизить затраты на управление: документированность ключевых процессов деятельности компании обеспечивает их лучшую управляемость; контроль, анализ и пересмотр процессов обеспечивают их непрерывное совершенствование; распределение полномочий и ответственности персонала дает механизмы контроля исполнения обязанностей и меры предупреждения отрицательных результатов. Как результат, предприятие становится более прозрачным для его руководителей и (при необходимости) для внешнего окружения, повышаются точность, качество и оперативность принятия управленческих решений.

Выстраивание деятельности предприятия в соответствии с процессным подходом подразумевает наличие документально сформулированных результатов деятельности процессов, а также инструментов определения эффективности каждого процесса, что делает возможным оценку выгодности покупки результатов некоторых подпроцессов на стороне, то есть применение аутсорсинга. Услуги сторонних организаций могут быть использованы с целью снижения затрат при условии сохранения текущего качества продукции либо для максимизации качества продукции при заданном уровне расходов. В

итоге предприятие получает возможность либо снижать цены и за счет этого увеличивать объем продаж, либо повышать финансовую устойчивость бизнеса, либо улучшать качество продукции. Улучшение качества с точки зрения определения международного стандарта означает, что продукция производится в большем соответствии с требованиями потребителей, что ведет к росту их удовлетворенности от продукции и, как следствие, к росту лояльности клиентов и увеличению объемов продаж.

### **Влияние сертификации системы менеджмента качества на стоимость предприятия**

Для более наглядной иллюстрации экономических выгод, которые предприятие получает при разработке и внедрении системы менеджмента качества, рассмотрим влияние сертификации по международному стандарту серии ISO 9000 на стоимость предприятия. Можно выделить две группы предприятий, заинтересованных в оценке/повышении собственной стоимости: те, которые стремятся привлечь иностранные или российские инвестиции, и те, которые готовятся к частичной или полной продаже. Сертификация системы менеджмента качества изменяет стоимость данных предприятий за счет влияния различных факторов.

Предприятия, стремящиеся привлечь иностранные или российские инвестиции. Само наличие международного сертификата системы менеджмента качества может иметь решающее значение при привлечении инвестиций, так как повышает уровень надежности и доверия к предприятию со стороны потенциальных инвесторов, значительно снижает риски при оказании инвестиционной поддержки предприятию и является своего рода гарантом для инвестиционных компаний. Работа с предприятием, имеющим международный сертификат по стандартам серии ISO 9000, считается менее рискованной за счет двух ключевых факторов:

- внутренней структурированности и упорядоченности деятельности предприятия, большей прозрачности системы управления;
- наличия периодического внешнего контроля со стороны независимого регистратора.

Для потенциальных инвесторов стоимость предприятия чаще всего определяется доходным методом, основанным на определении дисконтированного денежного дохода, который принесет бизнес в будущем; с помощью данного метода проверяется целесообразность инвестиционных вложений в предприятие. При оценке стоимости предприятия доходным методом наличие международного сертификата увеличивает стоимость двояким образом: за счет снижения рисков будущих доходов, а также вследствие роста объема будущих денежных потоков.

Предприятия, готовящиеся к частичной или полной продаже. Обоснованная рыночная стоимость предприятия складывается из стоимости системы его элементов (активов) и системного эффекта (goodwill). Гудвилл, "доброе имя" - это неосязаемые активы предприятия, включающие его имидж, деловую репутацию, взаимоотношения с клиентурой, торговые марки, местонахождение, номенклатуру производимой продукции и др. Эти факторы отдельно не выделяются и не оцениваются в отчетности предприятия, но создают реальные экономические выгоды.

Построение системы качества позволяет в значительной степени улучшить такие составляющие гудвилла, как имидж и репутация предприятия. В то же время сама сертифицированная система качества компании является одной из составляющих гудвилла, соответственно, получение сертификата напрямую влияет на повышение рыночной стоимости компании. По оценкам международного регистратора Det Norske Veritas, сертификация системы менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000 повышает рыночную стоимость предприятия в среднем на 10%.

### **Выстраивание систем менеджмента качества: ключевые факторы успеха**

Собственный опыт внедрения и поддержания в работоспособном состоянии системы менеджмента качества в БКГ, а также на предприятиях наших клиентов позволяет сформулировать ряд ключевых факторов успеха, наличие которых желательно обеспечить тем руководителям предприятий, которые только вступают на путь создания на своих предприятиях системы менеджмента качества.

**Лидерство высшего руководства.** Как показывает практика, ключевой составляющей успеха проекта по постановке системы менеджмента качества является личное желание и стремление первого руководителя предприятия выстроить действующую систему. Крайне желательно, чтобы процесс разработки и внедрения системы менеджмента качества находился под контролем высшего руководства, для успеха проекта необходимо выделять требуемые материальные и трудовые ресурсы, кроме того, периодически должен проводиться анализ системы со стороны руководства с целью анализа ее эффективности и совершенствования.

**Привлечение квалифицированного менеджера по качеству.** Роль данного сотрудника особенно возрастает в том случае, если предприятие решает выстраивать систему менеджмента качества без привлечения внешних консультантов. Менеджер по качеству должен обладать знаниями, умениями и навыками в области постановки СМК по ISO 9000, кроме того, желательно наличие у него лидерских качеств, хороших организаторских и коммуникативных способностей. Менеджер по качеству на предприятии, которое только начинает разработку системы менеджмента качества, должен обладать сильной внутренней энергетикой, харизмой, что поможет ему увлечь идеями менеджмента качества другие категории сотрудников, создать энтузиастов внедрения СМК. Для того чтобы деятельность менеджера по качеству была более эффективна, желательно подчинить его напрямую первому руководителю предприятия и дать все необходимые полномочия по управлению процессами системы менеджмента качества.

**Информирование и обучение сотрудников.** Для того чтобы уменьшить сопротивление персонала изменениям, которые сопровождают процесс разработки системы менеджмента качества, руководство предприятия должно выстроить систему внутренних коммуникаций, посредством которой будет проводить разъяснительную работу среди сотрудников, объяснять им цели, смысл и содержание происходящих изменений, знакомить с общими принципами системы менеджмента качества и целями предприятия в области качества. Также следует обучать сотрудников действовать в соответствии с новыми процессами и регламентами системы менеджмента качества.

**Вовлечение сотрудников в работу в области качества.** Вовлечение персонала в процесс разработки системы менеджмента качества и развития предприятия существенно повышает мотивированность сотрудников при общей экономии ресурсов и укреплении внутрикорпоративных связей. Это может происходить, например, в формате рабочих групп, объединяющих как формальных, так и неформальных лидеров предприятия, которые будут разрабатывать документацию системы менеджмента качества. Подобная форма организации работ позволит при создании регламентных документов использовать опыт сотрудников, непосредственно участвующих в производственном процессе; в ходе совместной работы будет проходить одновременное обучение персонала предприятия измененным регламентам деятельности и новым формам совместной работы. Вовлечение персонала в процесс изменений будет способствовать снижению сопротивления, которое возникает при нововведениях.

**Соблюдение принципа разумной достаточности.** Содержание, объем, формат представления документации системы менеджмента качества предприятие определяет самостоятельно, стандарт не предъявляет здесь жестких требований. Поэтому очень

важно, чтобы документация, созданная под эгидой системы менеджмента качества, была в первую очередь понятна и удобна для использования сотрудниками, помогала им в их деятельности, а не создавала бюрократические препоны. Не перегружайте персонал излишними регламентами.

**Формирование идеологии управления качеством.** Эффективная система менеджмента качества невозможна без изменения идеологии предприятия, а это - зона ответственности руководства предприятия. Сформировать веру сотрудников в эффективность системы менеджмента качества способны только реальные факты, поэтому здесь важны даже маленькие победы: каждое позитивное изменение должно подаваться в ключе деятельности в области управления качеством. Если руководитель будет публично отмечать все факты повышения эффективности и качества работы, связывая их с выстраиваемой системой, вероятность общего позитивного отношения к системе менеджмента качества со стороны персонала значительно возрастет.

**Привлечение внешних консультантов.** Квалифицированные специалисты в области систем менеджмента качества могут оказать предприятию весьма значительную помощь в разработке и внедрении данной системы. Привлечение консультантов позволит сократить сроки создания системы менеджмента качества, с самого начала избежать ошибок при разработке и внедрении документации, снизить риски при постановке системы качества. Однако следует отметить, что работа консультантов не заменит внутреннюю деятельность предприятия по созданию и внедрению СМК: только совместная работа внешних специалистов и сотрудников предприятия обеспечит успех консультационного проекта.

### **Выводы**

Работающая система менеджмента качества может стать реальным инструментом непрерывного совершенствования деятельности предприятия и источником экономических выгод. За счет документированности, контроля, анализа и периодического пересмотра ключевых производственных и управленческих процессов в соответствии с требованиями международного стандарта обеспечиваются прозрачность, лучшая управляемость и непрерывное совершенствование деятельности предприятия.

Если собственник ставит целью повышение стоимости предприятия (для дальнейшей продажи, капитализации, привлечения инвестиций, пр.), то получение сертификата на систему менеджмента качества по стандарту ISO 9000 может стать реальным инструментом достижения данной цели. Система менеджмента качества, выстроенная в соответствии с требованиями международного стандарта, реально может увеличить стоимость предприятия на 5-10%.

И наконец, система менеджмента качества может быть использована как эффективный инструмент не только совершенствования системы управления, но и ее существенной реорганизации. При этом легче и безболезненнее проходит процесс внедрения нововведений на предприятии: за счет использования постановки системы менеджмента качества как "легенды изменений" при проведении реорганизации предприятия достигается существенное снижение сопротивления изменениям со стороны персонала.

Неформальный подход к внедрению систем менеджмента качества, лидерство высшего руководства, вовлечение персонала и привлечение квалифицированных специалистов в области качества помогут российским предприятиям максимально полно использовать возможности, которые заложены в требованиях международного стандарта ISO 9001:2000.

\* Автор – консультант БКГ менеджмент консалтинг (Москва).

## Аутсорсинг: критерии естественного отбора

**Источник:** веб-сайт ИКФ «Альт»

**Автор:** Борис Дука, Исследовательско-консультационная фирма «АЛЪТ»

Я знаю одно предприятие, которое производит механообрабатывающие станки. Весьма неплохие станки. К сожалению, их не покупают. Станки предприятие делает для самого себя.

Еще это предприятие льет стальные слитки, из которых потом куют поковки, а из поковок делают тысячи разных деталей, на тех самых станках.

Потом из этих деталей можно собрать много интересных вещей. Например, станок. На худой конец двигатель. Не самолета конечно, но хотя бы пылесоса.

Это предприятие сейчас банкрот. Наверно, слишком мало народу покупали его "пылесосы". Говорят, дрянные были. Зато, вот, станки хорошие.

Директор нам так сказал: "Наша беда в том, что не смогли делать хорошо ВСЕ. Вот цех станкостроительный обновили, а на покрасочную камеру денег не хватило. Или, например, три года я ... начальника литейного цеха. И?!... Выдал все-таки литье в химсоставе. Вот только снабженцы теперь не могут найти требуемые ферросплавы. Металлурги ведь все гонят на экспорт. Эх, да что говорить. Мне бы еще пару лет и поднял бы завод".

Мы провели анализ западных компаний, производящих аналогичные по функциональным свойствам "пылесосы". Мы изучали их организационную, производственную, финансовую структуру. Когда на заводе узнали, что никто из их зарубежных конкурентов не производит сам отливки, а некоторые не имеют даже собственной механообработки - вначале, очень удивились. Еще больше удивились, когда узнали, что мировой лидер в отрасли самостоятельно производит только 40% своей продукции, а остальное под его торговой маркой производят другие компании в Сингапуре и Малайзии.

"Зачем они отдают свою прибыль другим?" - спрашивали некоторые. Нет, они не отдают. Они просто понимают, что даже со своими миллиардными оборотами, не смогут одинаково хорошо делать все. И выпускать станки и содержать ремонтный цех, чтобы потом эти станки ремонтировать.

В мире широко используется практика аутсорсинга. Аутсорсинг - это отказ от собственного бизнес-процесса, например изготовления отливки, или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации. Русский аналог слова аутсорсинг - кооперация.

Каковы же критерии закрытия собственного цеха? Когда это делать категорически нельзя?

### ***Наличие конкурентной среды***

Единственным необходимым критерием для передачи бизнес-процесса на аутсорсинг является наличие конкурентной среды. Один крупный завод продал свой транспортный цех, включая железнодорожный транспорт, и соответствующие коммуникации. Очень скоро завод не смог оплачивать десятикратно выросшие тарифы за прием-отправку ж/д вагонов. Пока думали о строительстве второй сортировочной станции, завод стал банкротом, и был куплен кредиторами.



Конечно, возникает вопрос, можно ли считать нормально конкурентным российский рынок, если поставщики задерживают поставки на месяц, а доля брака может достигать до 50%. Это ошибка - ограничиваться российским рынком. Очень многие вещи можно покупать за рубежом. Даже если цена будет больше, за счет повышения качества работы конечный эффект может быть положительным.

### ***Дефицит ресурсов***

Для многих наших компаний актуальна проблема модернизации производственных мощностей, обновления модельного ряда, продвижения продукции. Ресурсов, в первую очередь кадровых и финансовых на это остро не хватает. В этих условиях, за счет закрытия, или продажи, отдельных производств можно получить ресурсы для развития приоритетных направлений. При наличии конкурентной среды, именно этот фактор является решающим при принятии решения об аутсорсинге.

### ***Обеспечение снижения затрат***

Если себестоимость отливки сделанной на заводе меньше, чем стоимость аналогичной отливки на рынке, можно допустить что литейный цех является прибыльным для компании. Стоит ли тогда от него отказываться?

Работая с одной из российских компаний, мы провели для нее расчет экономической целесообразности закрытия литейного цеха и перехода на закупки отливок у других компаний, в том числе зарубежных. По результатам расчетов прямой экономический эффект отсутствовал.

Однако, решение о закрытии литейного цеха все равно было принято. Через год стало ясно, что это было правильное решение. Концентрации управленческих ресурсов, повышение качества конечной продукции обеспечили дополнительные продажи. В конечном счете, дополнительная прибыль превысила дополнительные затраты, вызванные приобретением литья у сторонних организаций.

### ***Обеспечение повышения качества***

Мировой опыт показывает, что компании редко имеют собственное ремонтное, литейное, инструментальное производства. За рубежом существуют компании, специализированные на определенном бизнес-процессе, например, на изготовлении штампов. За счет специализации на одном процессе обеспечивается высокое качество и относительно низкие цены. При этом компании-конкуренты на рынке конечной продукции, могут покупать штампы у одного поставщика.

### ***Повышение производительности труда***

Производительность труда в России примерно в пять раз меньше, чем в США. Это объясняется не только отличием в технологиях, людях, но и разным подходом к бизнесу. В частности, доля аутсорсинга на Западе существенно больше, чем в России.

В мире существует три основных типа компаний:

- компании, которые осуществляют полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта;
- компании, которые занимаются преимущественно инжинирингом, а производство если и имеют, то только опытное. Изготовление всех деталей заказывают по аутсорсингу;
- компании, которые инжинирингом практически не занимаются, а располагая передовым оборудованием оказывают услуги по производству изделий по чужому

инжинирингу, и при необходимости под чужой торговой маркой.

Возможно, отсюда и вытекают варианты развития для отечественных компаний. Единственное, что может помешать сделать выбор - это вчерашний менталитет.

## «А Иванов против!» Преодоление сопротивления персонала

**Источник:** веб-сайт ИКФ «Альт»

**Автор:** Андреева Татьяна, Исследовательско-консультационная фирма "АЛБТ", Санкт-Петербург

### КОРНИ ПРОБЛЕМЫ

В современном бизнесе слияния и поглощения приобретают все более массовый характер. Возможность снижения издержек, более эффективного использования мощностей, выхода на новые рынки, обмена ценным опытом и знаниями и другие причины все больше подталкивают компании к объединению. Тем не менее, как показывают исследования, лишь немногие из них достигают поставленных целей в полном объеме. Например, по данным Mergers & Acquisitions Journal, 61% слияний не окупает вложенных в них средств<sup>2</sup>, а статистика, собранная PriceWaterhouse, показывает, что 57% объединившихся компаний отстают в своем развитии от других субъектов данного рынка и вновь разделяются на самостоятельные корпоративные единицы.

Аналитики выделяют много причин подобной неэффективности слияний и поглощений, однако, в последнее время все больше внимания обращается на реакцию персонала на подобные организационные изменения.

Опыт показывает, что вопреки верным финансовым расчетам и рыночным оценкам в процессе интеграции возникают проблемы, которые сводят на нет радужные мечты высшего руководства. Сопротивление персонала мешает созданию единой слаженно работающей организации и обмену знаниями и опытом между объединяемыми группами сотрудников.

### СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА - ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Сопротивление персонала интеграционному процессу при слияниях и поглощениях, на наш взгляд, следует рассматривать как частный случай реакции сотрудников на любые организационные изменения. Это означает, что данный феномен существует по тем же психологическим законам и работать с ним можно и нужно по тем же основным принципам, что и при любых других организационных изменениях.

Чтобы представить, в чем может выражаться сопротивление персонала организационным изменениям, приведем результаты исследования, проведенного нами среди ряда петербургских компаний после экономического кризиса августа 1998 г., который заставил все организации стремительно меняться ради выживания.

В ходе опроса 80% респондентов заявили, что организационные изменения оказали значительное влияние на персонал и рабочую атмосферу в компании. Последствиями организационных преобразований назывались:

- установившаяся напряженная психологическая атмосфера (70% опрошенных) в офисе;
- заметное снижение преданности и лояльности работников по отношению к организации (45%);
- уменьшение инновационной активности сотрудников (новые идеи, готовность браться за проекты с определенным уровнем риска) - 40%;
- рост количества конфликтных ситуаций между работниками и руководством (35%);
- изменение требований работников к уровню вознаграждения (35%);

- уход «по собственному желанию» некоторых ценных работников (30%);
- снижение производительности труда (25%);
- рост количества конфликтных ситуаций между работниками (20%).

Это далеко не исчерпывающий перечень возможных реакций персонала, которые препятствуют достижению компанией поставленной перед организационными изменениями целей.

При слияниях и поглощениях ситуация усугубляется тем, что в болезненный для организации и потенциально конфликтный процесс вовлекаются как минимум две значительных по размерам группы людей, сплоченных общей историей и опытом.

В результате возникает целый ряд психологических эффектов групповой динамики: новообразованная организация распадается на враждующие лагеря, которые всеми силами пытаются сохранить свою групповую целостность и интерпретируют все происходящее в терминах «мы» против «они», «победитель» и «побежденный», «лучший» и «худший» и т.д.

### **«ПОЧЕМУ?» ИЛИ «ЧТО МЫ ИМ ТАКОГО СДЕЛАЛИ?»**

Менеджеры удивляются: внедряемые изменения крайне необходимы для дальнейшего успешного развития компании, так почему же сотрудники не желают принять нововведения и способствовать их реализации? Самая главная причина очень проста (что, однако, не уменьшает ее последствий для организации) - страх.

Страх потери и страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место вообще, лишиться в результате реорганизации определенного статуса или привычной дружной атмосферы внутри отдела, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям... И все это ради чего? Ради непонятных громких целей, практические результаты которых совершенно не очевидны для рядовых сотрудников.

Пытаясь найти смысл происходящего и ощутить определенность собственного будущего, люди начинают придумывать такие объяснения и меры, якобы предпринимаемые руководством, о которых последнее никогда и не думало. Не получая необходимой информации <сверху>, работники обращаются к коллегам, и в результате ложные представления о протекающих в компании процессах, причем всегда основанные на самых пессимистичных оценках, растут как снежный ком.

Более того, каждый сотрудник воспринимает свой трудовой контракт гораздо шире, чем это зафиксировано в документах, поскольку всегда существует негласное соглашение о том, как и с какой нагрузкой он должен работать. При серьезных организационных преобразованиях происходит одностороннее, со стороны компании, изменение этих принципов и работнику остается либо бороться за их сохранение (оказывая активное сопротивление), либо принять новые, даже будучи недовольным (что тоже сказывается на качестве работы).

Следует понимать, что подобное поведение персонала неизбежно при любых слияниях и поглощениях. Оно является нормальной психологической реакцией на изменение окружающего мира и представляет собой попытку адаптации к новым условиям. Однако руководство может помочь своим сотрудникам пройти через этот неизбежный процесс более спокойно и с минимальными потерями как для индивида, так и для организации.

## ЧТО ДЕЛАТЬ?

Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям вытекают из его причин:

- максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней;
- доведение до всех максимума информации о происходящем;
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений;
- дополнительное обучение.

**Концептуальной моделью процесса организационных изменений может быть схема «размораживание - изменение – замораживание».**

При слиянии или поглощении первая стадия – «размораживания» происходит автоматически, но дальнейшие требуют значительных усилий. На второй стадии – «изменение» необходимо четко обозначить желаемые преобразования, а на третьей стадии – «замораживание» - ввести серьезные стимулы для следования новым принципам.

Среди основных практических задач, которые должны быть решены на этих этапах, - проведение информационной кампании (обеспечивающей, помимо прочего, и эмоциональную поддержку персонала); построение единой команды (включая проведение сокращения, если таковое требуется) и дополнительное обучение сотрудников. Остановимся на них подробнее.

- Успех интеграционного процесса начинается с **продуманной информационной кампании**, запускаемой еще до начала преобразований. Только тогда, когда работник ясно представляет себе, что же происходит, он способен активно включиться в реализацию организационных изменений. Туманность целей и перспектив как всей компании, так и конкретного индивида в не, как раз и ведут к состоянию беспокойства, страха, тревоги сотрудника, что и приводит к сопротивлению изменениям, вплоть до добровольного ухода ценного персонала в столь ответственный для организации момент.

Поэтому очень важно сделать процесс изменений в компании «прозрачным» для каждого работника, что позволит снять психологическое напряжение, а также получить от сотрудников идеи по улучшению способов реализации данного процесса.

Информационная кампания должна быть всеохватывающей, подробной и использующей все возможные способы коммуникации - личный, письменный, электронный и т.п. О том, что высшие руководители должны выступать перед сотрудниками с разъяснениями стратегических целей слияния или поглощения, кажется, уже знают все. Кроме того, специалисты отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если о текущих преобразованиях их регулярно информируют именно их непосредственные руководители. Это связано с тем, что работники хорошо умеют «читать» стиль общения и поведение своего начальства, а трактовка невербального языка не вызывает у них сомнений. При этом информация должна содержать весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах сделки для каждого.

Помимо объявления новых принципов работы и разъяснения причин их возникновения, информационная кампания при слиянии должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним приходится преодолевать. Человеческое понимание и сопереживание «ничего не стоят» компании, но оказывают серьезное положительное влияние на персонал.

Одним из полезных мероприятий может быть «вентилирующее» собрание, на котором

сотрудникам дается возможность «выплеснуть» все свои переживания и недовольство. Проводимая специально подготовленными специалистами (внешними по отношению к компании), такая встреча позволяет признать отрицательные эмоции и переживания и научиться справляться с ними. Помимо снятия стресса за счет «вентиляции» эмоций такое собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания. Соответственно, привлекая работников обеих компаний-партнеров к участию в мероприятии, его можно использовать для «естественного» построения новых команд и неформальных групп.

К сожалению, информированности каждого работника о деятельности компании препятствует убеждение руководства, что это может привести к утечке ценных сведений к конкурентам, а также, что информация - это власть и распространение ее приведет к «распылению» власти.

Очень убедительное опровержение этих доводов можно найти в статьях известных консультантов, опыт которых показывает, что достоинства предоставления информации сотрудникам перевешивают все вышеназванные сомнения. Действительно, это показывает людям, что им доверяют и рассматривают их как полноправных членов организации, а также позволяет создать атмосферу внутреннего предпринимательства, возбуждая новые идеи работников и делая организацию более гибкой в условиях современного рынка.

• **Построение команды**, которая способна успешно провести организационные изменения, - одна из самых сложных задач при слияниях и поглощениях.

Эта команда должна пронизывать всю организационную структуру компании и состоять как минимум из трех уровней - высшего руководящего совета, «менеджеров изменений» и «целевых групп».

На первом уровне должны приниматься стратегические решения относительно интеграции, в то время как «менеджеры изменений» должны координировать выполнение этих решений в организации и обеспечивать обратную связь. «Целевые группы» должны работать над сбором необходимой информации и выработкой альтернатив по более узким направлениям. Состоящие из нескольких талантливых менеджеров среднего звена, такие группы могут привлекать к своей работе огромное количество сотрудников различных уровней, обеспечивая таким образом вовлечение широкого круга работников в принятие решений. Такая схема позволяет как донести важную информацию до всех сотрудников, так и постоянно поддерживать обратную связь с ними.

При формировании интеграционной команды, а также при назначении на различные должности в новой структуре, для успеха организационных изменений очень важны два параметра: во-первых, воспринимаемая персоналом справедливость кадровых решений и, во-вторых, быстрота, с которой они происходят (при их затягивании из-за неопределенности сильно повышается уровень стресса в организации).

Существуют четыре основных метода, которыми может воспользоваться руководство, и следует хорошо понимать их преимущества и недостатки.

Первый вариант (самый простой) - назначение нового лидера на каждый участок ответственности, который должен сам набрать себе команду. Это очень быстрое решение, однако, скорее всего такой менеджер при формировании команды отдаст предпочтение сотрудникам из своей организации, просто потому, что он больше о них знает, и в результате окажутся невостребованными ценные кадры другого партнера.

Второй вариант - на каждую ключевую позицию назначить двух специалистов: представителей обеих объединившихся компаний. В этом случае проблемы обратные - хотя такой «дуэт» менеджеров будет иметь полное представление о подходящих кандидатурах в их команду из обеих организаций, но внутри него могут быть трения, процесс принятия решений может затянуться или привести к компромиссным, не самым эффективным решениям.

Третий вариант - оценка менеджеров независимой третьей стороной, например, рекрутинговой или консалтинговой компанией, предлагает наиболее эффективные и объективные кадровые решения, хотя, естественно, метод требует большего времени для осуществления.

И четвертый способ - распространить по всей компании объявление о новых вакансиях. Это позволяет обнаружить талантливых и активных менеджеров, которые заинтересованы в успехе интеграции. Однако такой метод также требует времени на обработку всех внутренних заявок на вакансии, и, кроме того, он может противоречить принятой в конкретной компании политике продвижения сотрудников.

Таким образом, руководству компании необходимо выбрать принцип формирования команды в зависимости от конкретных целей и возможностей и, что не менее важно, прежде чем начинать кадровые перестановки, донести этот принцип до всех сотрудников. То же самое касается не только перемещений, но и увольнений сотрудников. Остановимся на этом отдельно.

• **Сокращение и дополнительное обучение.** Волна сокращений, обычно следующая за принятием программ по снижению издержек и повышению эффективности и особенно часто встречающаяся при горизонтальных слияниях, оказывает сильное влияние на сотрудников организации, и отнюдь не только на тех, кто выбывает из компании.

Те, кто остается в ней работать, сталкиваются с увеличением рабочей нагрузки и испытывают чувство неуверенности (вытекающей из общего сокращения) в стабильности своего рабочего места, что часто приводит к серьезным стрессовым ситуациям.

В результате в организациях наряду с ростом текучести кадров происходит замедление производственных процессов.

Тем не менее, существует ряд принципов, следование которым позволяет сгладить решения о сокращении. При этом необходимо сделать акцент на том, что почти все эти правила не требуют дополнительных финансовых вложений от организации. Итак:

- прежде чем приступить к сокращению, следует рассмотреть альтернативы, по возможности привлекая к этому персонал;
- любое сокращение должно проводиться по справедливой, заранее установленной и продуманной схеме;
- работникам должны быть разъяснены причины, цели, основные принципы и временные сроки планируемого сокращения;
- следует помнить, что восприятие <справедливости> может различаться у руководства и персонала, и постараться минимизировать этот разрыв;
- необходимо провести хотя бы минимальную подготовку менеджеров, которые непосредственно будут вовлечены в работу по сокращению;
- следует продемонстрировать (т.е. не только оказать, но и сделать явной) поддержку выбывающему персоналу;

- в процессе сокращения внимание должно уделяться как выбывающему, так и остающемуся персоналу;
- при этом следует акцентировать внимание работников на вещах, которые остаются неизменными, а также на положительных аспектах и результатах проводимых изменений.

Как показывает опыт, эти меры оказывают сильное положительное влияние на восприятие сокращения в организации.

Дополнительное обучение позволяет работникам всех уровней преодолеть страх перед новыми требованиями к ним, создать позитивное отношение к текущим преобразованиям (ведь новые знания - хотя бы одно позитивное последствие слияния для конкретного сотрудника, а также сам факт внимания к нему со стороны руководства) и широко распространить необходимые нововведения в организации. Это может быть как обучение новым профессиональным навыкам, так и, например, тренинги по коммуникативным навыкам, построению команды или усиливающие понимание происходящих в компании психологических процессов, преодолению стресса и т.д., в зависимости от потребностей компании.

На предварительном этапе, еще до начала реализации интеграционного процесса, особое внимание следует уделить обучению менеджеров.

Ключевые фигуры, которые будут стоять «у руля» интеграционного процесса, должны иметь превосходные коммуникативные навыки и понимать, что любое их поведение с момента запуска преобразований будет трактоваться внутри организации только в связи с происходящими переменами. Поэтому любой их шаг должен подкреплять декларируемые новые принципы и демонстрировать желаемое поведение для всех сотрудников.

Руководителей среднего звена, которым придется каждый день сталкиваться с негативными реакциями подчиненных, необходимо научить справляться с ними, терпеливо демонстрируя понимание и поддержку.

Итак, сопротивление сотрудников серьезным организационным изменениям, в особенности при слияниях и поглощениях, значительно снижает планируемую эффективность этих сделок. Это естественная реакция людей на изменение важных составляющих их жизни, поэтому избежать их полностью практически невозможно.

Тем не менее мы попытались показать, как руководство может сделать достаточно много для того, чтобы смягчить эти проявления и добиться поставленных перед сделкой целей.



## **Lufthansa. Контроль в небе и на земле** (Сокращенный вариант)

**Источник:** журнал TopManager №16, 2002 г.

**Автор:** Екатерина Драницына

В сфере авиационных перевозок, как ни в одной другой области бизнеса, важную роль играют интеграция компании в рыночную структуру и взаимодействие с другими авиаперевозчиками и сервисными службами. При этом компания должна одновременно преследовать свои интересы и сохранять предельную степень открытости для взаимодействия с другими участниками рынка. Среди крупных европейских компаний такая тактика поведения уже давно и успешно используется и приносит свои плоды.

### **Единство – в разделенности**

На сегодняшний день пассажирская авиакомпания Lufthansa является полностью приватизированной частной компанией. Она входит в группу компаний Lufthansa Group, в которой главная и самая большая компания – Deutsche Lufthansa AG.

Lufthansa Group включает около 350 подразделений и дочерних компаний по всему миру. В них работают более 70 тысяч человек. Деятельность группы охватывает пассажирские и грузовые авиаперевозки, логистические услуги, техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт, производство бортового питания, туристические услуги, информационные услуги и наземное обслуживание.

Пассажирская авиакомпания Lufthansa функционирует в качестве самостоятельной единицы с 1 апреля 1997 года.

С лета 1997 года структура управления Lufthansa включала шесть отдельных регионов, и, соответственно, существовало шесть директоратов, которые координировали работу в этих регионах. В начале минувшего года началась реструктуризация системы управления, и в апреле лондонский и парижский офисы компании объединились. Было создано единое региональное управление по Европе, куда вошел также директорат по России и странам СНГ.

Производственной деятельностью всей Lufthansa Group управляет исполнительный комитет. Его председатель координирует работу входящих в комитет подразделений (финансы, пассажирские перевозки, человеческие ресурсы).

Внутри Lufthansa Group существует соглашение, которое регулирует взаимодействие разных структур. Верхнее руководящее звено – управляющий центр – включает исполнительный комитет, правление Lufthansa German Airlines и правления младших структурных подразделений. Этот управляющий центр координирует работу Lufthansa Group и следит за тем, чтобы решения соответствовали интересам всех членов группы. Таким образом, компании сохраняют единство целей и приоритетов в условиях рыночной децентрализации.

Все связанные услуги, такие как ремонт и осмотр самолетов, питание, информационный сервис и тренировка пилотов, Lufthansa передала своим дочерним компаниям. Этим подразделениям легче добиться лидирующего положения в своей сфере. В последние годы некоторые дочерние структуры настолько развились, что начали заключать контракты с покупателями вне пределов группы и вышли на мировой рынок.

Ярким примером может служить LSG Sky Chefs, производящая бортовое питание. Она не только обслуживает различные авиакомпании, но и открывает собственные рестораны.

Lufthansa Technik оказывает услуги по техобслуживанию, текущему и капитальному ремонту самолетов, занимается обучением. Сейчас у этого подразделения около 320 клиентов и разветвленная сеть аффилированных компаний. Логистические услуги предоставляет Lufthansa Cargo. Сеть компании совместно с партнерами насчитывает более 450 пунктов назначения по всему миру.

### **Абсолютный контроль**

Приоритетными направлениями компания считает развитие глобальных альянсов и интернет-технологий, а также рост объемов провозных мощностей и улучшение качества обслуживания. Все это призвано увеличить долю Lufthansa на мировом рынке авиаперевозок.

В основу стратегии компании как в России, так и в мире положено сотрудничество с авиатранспортными, туристическими и сервисными компаниями. Разнородные компоненты объединяются в единое целое. При этом упрощается контроль, улучшается сервис и снижаются расходы. В долгосрочной перспективе это означает создание целого комплекса согласованных услуг.

С авиаперевозчиками Lufthansa заключает соглашения типа interline о взаимном признании перевозочной документации. Так, например, в России Lufthansa подписала договор с компаниями “Аэрофлот”, “Трансаэро”, “Сибирь”, “Пулково”, “Самара”, “Башкирские авиалинии” и “Архангельские авиалинии”. Грузовая Lufthansa Cargo имеет такие соглашения с “Аэрофлотом”, “Трансаэро”, KrasAir, “Самарскими авиалиниями” и “Сибирью”. Это позволило связать компании между собой единой электронной системой бронирования. Партнеры могут контролировать весь процесс перевозки груза – от момента оформления заказа до доставки получателю. Lufthansa, в свою очередь, тоже получила преимущество, расширив деятельность по перевозке грузов между аэропортами, и повысила эффективность доставки груза от аэропорта до конечного получателя. Вообще, так называемый interlining – вещь хорошая, в том числе и для пассажира. Можно забронировать билет по телефону, оплатить его практически в любой валюте и использовать сразу в нескольких авиакомпаниях различных стран.

Членство в Star Alliance дает Lufthansa возможность использовать ресурсы этого альянса. Партнеры по Star Alliance обеспечивают стыковки своих рейсов в 727 пунктах назначения 127 стран мира.

Что касается сферы туризма, Lufthansa только в России сотрудничает с более чем 300 туроператорами. Кроме того, компания развивает собственную сеть турагентств Lufthansa City Center. Это пятая по величине в Европе международная сеть, которая насчитывает около 500 филиалов в 45 странах. Два из них находятся в Москве, один – в Тольятти. Создана система call-центров.

Lufthansa имеет также разветвленную сеть офисов продажи билетов по всему миру. Двадцать восемь из них расположены в России и странах СНГ. Продажей билетов через Интернет занимается корпорация InfoFlyway, включающая более 500 компаний. В прошлом году они продали почти 400 тысяч билетов, то есть в два раза больше, чем в 2000-м. Все это направлено на упрощение процедур, связанных с бронированием и покупкой билетов.

В Lufthansa считают, что самостоятельность пассажира в принятии решений дает ему психологический комфорт. А это очень важно для тех, кто боится летать самолетом, но вынужден это делать. Среди бизнесменов таких достаточно. А когда они чувствуют, что снова могут руководить и как-то управлять ситуацией, они успокаиваются. Например,

клиент может сам найти информацию о тарифах, забронировать место и оплатить путешествие не выходя из дома или офиса. Такая самостоятельность простирается вплоть до салона самолета. Пассажиры первого класса сами выбирают, что им делать во время полета, когда спать или завтракать и какое меню выбрать. Единственное, чем не могут управлять пассажиры, – это время вылета. Будь вы сам арабский шейх, если вы опоздаете к посадке, самолет улетит без вас.

## «Идеальный «Аэрофлот»

Российского национального перевозчика заинтересовал человеческий фактор

**Источник:** журнал Компания №205, 2002 г.

**Автор:** Иван Гидаспов

**Несмотря на то что «Аэрофлот» самый узнаваемый брэнд на всем постсоветском пространстве, убытки компании превышают десятки миллионов долларов. Для выхода из пике «Аэрофлот» решил нанять западных специалистов по разработке брэндов. Контракт достался британской Identica. Теперь менеджеры «Аэрофлота» готовятся к серьезным переменам.**

Самолетами «Аэрофлота» ежегодно летают около 5 млн человек. Однако заполняемость кресел составляет лишь 64%. В глазах клиентов «Аэрофлот» уступает другим компаниям по уровню сервиса, даже если это на самом деле уже не так. С точки зрения потребителя, летать самолетами «Аэрофлота» хоть и дешево, но «скучно» и «немодно». «Аэрофлот» слишком тесно ассоциируется с российской государственной машиной и присущими ей бюрократизмом и закрытостью. Другие ассоциации, которые вызывает упоминание об «Аэрофлоте», тоже не слишком лестны для авиакомпании: «старые самолеты», «отсутствие безопасности».

В сознании российских пассажиров образ «Аэрофлота» весьма расплывчат и неустойчив. Даже за десять с лишним перестроенных лет клиенты «Аэрофлота» не освободились от прежнего восприятия образа компании, который пассажиры характеризуют как «негостеприимный» и «враждебный». Все помнят промерзшие накопители в аэропортах и «куриное» питание на борту.

На негативное отношение потребителей к компании повлиял еще один фактор: в начале 1990-х все авиационные происшествия, которые случались с самолетами советского производства, вне зависимости от того, авиалиниям какого государства СНГ этот самолет принадлежал, приписывались лайнерам «Аэрофлота». Сомнения относительно качества сервиса и безопасности, предоставляемых главным национальным перевозчиком, у многих остаются до сих пор. Вряд ли способствовало улучшению имиджа «Аэрофлота» практически полное отсутствие рекламной поддержки брэнда. Пассажиры помнят единственный слоган: «Летайте самолетами «Аэрофлота». Да и эта реклама вряд ли призывала предпочесть «Аэрофлот» другим авиаперевозчикам. Скорее всего, представители естественного монополиста с помощью этого лозунга переманивали клиентов у другого монстра – МПС.

В среде инвесторов имидж «Аэрофлота» тоже был подпорчен. До сих пор не закрыто дело о переводе выручки авиакомпании в Швейцарию. «Инвесторы до сих пор помнят о той истории, и это серьезно сдерживает их активность», – говорит Елена Сахнова, аналитик компании АТОН. Инвесторы не забыли также историю с продажей крупного пакета акций «Аэрофлота» губернатору Чукотки Роману Абрамовичу. По словам Сахновой, агентство Standard & Poor's сразу после той сделки снизило рейтинг корпоративного управления авиакомпании.

По словам коммерческого директора компании Евгения Бачурина, из-за предвзятого отношения к брэнду «Аэрофлот» вынужден продавать билеты в бизнес-класс на 30 – 40% дешевле, чем западные компании. Приглашенные специалисты из британской компании Identica над имиджем «Аэрофлота» поработали изрядно. Первые результаты уже заметны.

## **Птичке 78 лет**

В первую очередь англичане решили поменять взгляды самих менеджеров «Аэрофлота» на компанию. Ведь даже руководство видело ситуацию в мрачном свете. На проверку «Аэрофлот» оказался не так уж плох. Компания обладает относительно новым парком самолетов, квалифицированным персоналом и обеспечивает соответствующий западным стандартам уровень безопасности. По словам генерального директора ОАО «Аэрофлот» Валерия Окулова, в прошлом году с самолетами компании не было ни одного серьезного происшествия.

«Мы все время совершенствуем качество обслуживания пассажиров, улучшаем интерьер салонов, обновляем наш флот, – говорит Валерий Окулов. – Мы хотим, чтобы нашу компанию не считали безликой, чтобы обязательно присутствовала национальная атрибутика, чтобы было видно, что мы российская компания. Если бортпроводники сингапурских или индийских авиалиний одеты в национальные костюмы, то почему бы и наших стюардесс не нарядить соответствующим образом». Национальный акцент будет присущ и для «аэрофлотовской» кухни. Уже сегодня пассажирам первого класса подают блины с икрой и традиционный русский напиток – водку. Предполагается, что в недалеком будущем самые популярные блюда российской кухни перекоچуют в меню авиакомпании.

Всем грядущим переменам было посвящено одно из исследований, которое так и называли – «Идеальный «Аэрофлот»». Судя по его результатам, компания готова кардинально измениться, чтобы понравиться своим пассажирам. Вот лишь некоторые из перемен, которые почувствуют на себе пассажиры, летающие на дальних ночных рейсах.

## **Прошу не беспокоить**

Стиль обслуживания изменится: пассажирам, желающим поспать, постараются не мешать. Объявления по громкой связи будут сведены к минимуму. В салоне не будут включать централизованный свет. Бортовое питание перестанут развозить на тележках: теперь его будут разносить в так называемых снэк-боксах. В джентльменский набор путешественника войдут сандвичи (начинки с продолжительным сроком реализации – мясо индейки, ветчина, сыр), фруктовый сок, шоколад, порция овощного салата, пакетик майонеза и кетчупа, столовые приборы. Чай и кофе предложат по желанию. Кроме того, пассажирам всех классов на ночных рейсах в города России выдадут очки для сна, на которые можно будет наклеить стикер «Прошу разбудить» или «Прошу не беспокоить». На рейсах продолжительностью более 7 часов (в Японию, страны Юго-Восточной Азии и Америки) путешествующим первым и бизнес-классом выдадут противотромбозные гольфы. А ближе к завершению полета пассажирам всех классов покажут видеофильм «Зарядка в кресле» и вручат инструкции с медицинскими советами относительно профилактики варикозного расширения вен при длительных перелетах. На борту всех рейсов будут специальные подарки для малышей до двух лет – плюшевый самолетик...

Самое интересное – может поменяться и логотип «Аэрофлота». Как показали фокус-группы, больше половины пассажиров, предпочитающих летать рейсами компании, считают лейбл устаревшим. Как это ни странно, логотип в его нынешнем виде не устраивает не только пассажиров, но и сотрудников компании. Хотя в высшем руководстве «Аэрофлота» считают иначе. В интервью «Литературной газете» Валерий Окулов заявил: «Есть радикальное мнение, что нам надо полностью отказаться от старой символики – традиционной «аэрофлотовской» птички, серпа и молота. Я считаю, что отказываться от них нельзя – ведь этой птичке 78 лет! А это капитал. В мире остались лишь единицы авиакомпаний с такой богатой историей».

### **Самолет с человеческим лицом**

Западные авиакомпании, предлагающие эргономичный унифицированный сервис, пока уверенно опережают лучшую российскую компанию по части комфорта. «Аэрофлот» же часто «горит» на мелочах. То ручка кресла болтается, то не работает аудиосистема, то нет нужного блюда в бортовом рационе. Изменения коснутся не только бортового сервиса и наземного обслуживания пассажиров: в процесс изменения имиджа компании будут вовлечены и технические службы «Аэрофлота». Для этого придумана программа «Хозяйка борта». Когда самолет возвращается из рейса, за процессом подготовки воздушного судна к новому рейсу наблюдают сотрудницы службы сервиса на борту (это и есть хозяйки борта). Они видят все те недостатки, к которым технические работники настолько привыкли, что попросту перестают их замечать. Все замечания по предполетной подготовке тут же передаются в соответствующие подразделения.

Все рационализаторские предложения фиксируются, превращаясь в те самые «изюминки», которые характерны для компаний мирового уровня. К тому же технологические мелочи облегчают труд бортпроводников. В идеале все 70 самолетов обретут своих «хозяек».

Более того, сами самолеты будут вовлечены в технологическую цепочку компании как «полноправные участники» процесса. Уже сегодня два самолета из парка «Аэрофлота» названы не холодным и безликим «борт № ...», а по именам русских композиторов: Скрябин и Чайковский. Вскоре обретут свои имена и остальные суда.

Однако центром новой корпоративной стратегии «Аэрофлота» конечно же станут люди, а не самолеты. Именно от них зависит, каким быть национальному перевозчику.

### **Что такое Identica?**

Identica работала в свое время над имиджем марок Chivas Regal и Johnnie Walker, компаний уровня BASF и британского банка Natwest. Три года назад с помощью этой английской компании был разработан брэнд «Русский стандарт» для компании «Руст». Государственный концерн «Росспиртпром» – совладелец крупнейших в стране ликероводочных заводов – заказал этой фирме разработку брэнда, общего для всех его предприятий.

### *Литература*

1. И. Ансофф. Стратегическое управление. М., Экономика, 1989.
2. В. Бовыкин. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. М., Экономика, 1997.
3. Дж.Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж.Х. Доннелли-мл. Организации. Поведение. Структура. Процессы. М., ИНФРА-М, 2000.
4. Грейсон Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., Экономика, 1991.
5. С. Джордж, А. Ваймерских. TQM. Всеобщее управление качеством. СПб, Виктория Плюс, 2001.
6. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. М., Вильямс, 2001.
7. Питер Друкер. Эффективное управление. М., Гранд, 2002.
8. Джек У. Дункан. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. - М.: Дело, 1996.
9. Клод Менар. Экономика организаций. М., ИНФРА-М, 1996.
10. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М., Дело, 1995.
11. Б. З. Мильнер. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998.
12. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. М., Прогресс, 1986.
13. Уильям Райс-Джонсон. тактический менеджмент. методы управления в меняющемся мире. СПб, Питер, 2001.
14. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Пер с англ. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
15. Э. А. Смирнов. Основы теории организации. . М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
16. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Управление по результатам. М., Прогресс, 1993.
17. А. Стерлин, И. Тулин, Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. М., Наука, 1990.
18. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. - СПб.: Издательство С. - Петербургского университета, 1997.
19. Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб, Питер, 2002.
20. Ричард Р.Холл. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб, Питер, 2001.
21. Дж. О'Шоннеси. Принципы организации управления фирмой. М., МТ-Пресс, 2001.
22. Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Anne A. McCanse. Change by Design. Addison-Wesley Publishing Company, 1989.
23. Colin A. Carnall. Managing Change in Organizations. Prentice Hall, 1990.
24. John Child. Organization. A Guide to Problems and Practice. Harper & Row, Publishers, 1984.
25. Richard L. Daft. Organization Theory and Design. West Publishing Company, 1992.
26. William M. Evan. Organizational Theory: Research and Design. Macmillan Publishing Company, 1993.
27. Jay R. Galbraith. Competing with Flexible Lateral Organizations. Addison-Wesley Publishing Company, 1993.
28. Jay R. Galbraith. Organizational Design. Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
29. James I. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly. Organizations. Richard D. Irwin, Inc., 1995.
30. Richard H. Hall. Organizations: Structures, Processes, and Outcomes. Prentice-Hall International, 1991.
31. Charles B. Handy. Understanding Organizations. Penguin Books, 1985.

32. H. James Harrington. Total Improvement Management. McGraw-Hill, 1995.
33. Michael I. Harrison. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. Sage Publications, 1994.
34. Management Consulting: A Guide to the Profession. International Labour Office, Geneva, 1996.
35. John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr. Management. McGraw-Hill, 1989.