



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

МЕНЕДЖМЕНТ

ЮНИТА 2

**ОРГАНИЗАЦИЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
ПРОЦЕСС.
ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

МОСКВА 1999

Разработано: В. В. Гусевым

Рекомендовано Министерством
общего и профессионального
образования Российской
Федерации в качестве учебного
пособия для студентов высших
учебных заведений

МЕНЕДЖМЕНТ

Юнита 1. Основные теоретические концепции менеджмента.

Юнита 2. Организация как управленческий процесс. Организация как
объект управления.

Юнита 3. Управление персоналом. Мотивация. Коммуникация.

Юнита 4. Прогнозирование. Планирование. Контроль. Принятие
решений.

ЮНИТА 2

Рассмотрены масштабы управления, распределение обязанностей и полномочий, принципы их передачи. Приведены принципы А.Файоля. Дана организационная структура управления предприятием: эволюция, типы, факторы, влияющие на формирование структуры управления. Освещены вопросы, касающиеся организации как системы, изложены признаки системности, внутренние переменные организации и др.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует
профессиональной образовательной программе №4

ОГЛАВЛЕНИЕ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	4
ЛИТЕРАТУРА	5
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР	6
1. Организация как процесс	6
1.1. Общие положения	6
1.2. Координация деятельности	7
1.3. Масштабы управления	8
1.4. Распределение обязанностей и полномочий и принципы их передачи	12
2. Организация как предприятие (фирма)	14
2.1. Построение организации. Принципы А. Файоля	14
2.2. Построение структурных схем организации	21
2.3. Типы организационных структур	23
2.4. Органический тип структур управления	29
2.5. Миссия, цели, стратегия организации	37
2.6. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации	44
2.7. Структура предприятия (история и эволюция)	46
3. Организация как система	48
3.1. Признаки системности и системные концепции	48
3.2. Системный подход к управлению операциями	50
3.3. Организация и внешняя среда	54
3.4. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой	57
3.5. Объекты управления на предприятии	61
3.6. Потенциал предприятия (внутренние переменные организации)	62
3.7. Параметры эффективности организации	67
3.8. Фирмы будущего	68
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	79
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Организация. Масштабы управления. Распределение обязанностей и полномочий. Принципы передачи полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Организация как предприятие, фирма. Построение организации. Принципы А.Файоля. Миссия, цели, стратегия организации. Структура предприятия. Организационная структура управления предприятием: эволюция, типы, факторы, влияющие на формирование структуры управления. Организация как система. Признаки системности. Внутренние переменные организации. Организация и внешняя среда. Объекты управления на предприятии. Потенциал предприятия. Параметры эффективности организации. Фирмы будущего.

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

- * 1. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М., ИНФРА-М, 1996.
- * 2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник / 3-е изд. М., Гардарика, 1998.

Дополнительная

- 3. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. М., Финансы и статистика, 1993.
- 4. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. –М., Дело, 1996.
- 5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М., “Триада, Лтд”, 1996.
- 6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / 3-е изд., перераб. и доп. М., Банки и биржи, 1998.
- 7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник для вузов. Минск, БГЭУ, 1996.
- 8. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебн. пособие. М., ТОО ИКК “ДеКа”, 1996.
- 9. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учебн. пособие. М., ОЛБИС, 1997.
- 10. Основы менеджмента: Учебн. пособие / Науч. ред. А.А. Радугин. М., Центр, 1997.
- 11. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учеб.-справочное пособие. СПб, Специальная Литература, 1995.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, на основе которых составлен научный обзор.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРОЦЕСС

1.1 Общие положения

Организация – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Понятие “организация” может рассматриваться с точки зрения структурной и поведенческой. Понятие **структура** – это совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях.

При структурном подходе организация выступает как некая целостность взаимосвязанных подразделений, подчиненных одной или нескольким главным целям, т.е. как *организационная структура*. Отсюда – и способы распределения обязанностей, и методы распределения полномочий. Организационная структура – это целостная система, специально созданная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиваться поставленной перед ними цели. Организацией часто также называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой единый целостный организм именно потому, что в ней работают люди, представляющие единую команду с единой целью (целями) и использующие единую идеологию (экономическую, техническую, технологическую).

При поведенческом подходе, когда под организацией подразумевается *процесс*, в центре исследования находится человек как часть организационной структуры со своей квалификацией, личностными особенностями, способностями и мотивацией к труду. В свою очередь, процесс организации дифференцируется на несколько направлений: 1) формирование структуры, в том числе решение вопросов возложения ответственности на отдельных руководителей для выполнения задач предприятия и формализация взаимоотношений между сотрудниками предприятия (формальные отношения, существующие между отдельными позициями менеджмента, называются **организационным взаимодействием**); 2) распределение работ: “*организовать*” – значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить, знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

Ю.В.Кузнецов и В.И.Подлесных [9] так определяют процесс организации:

определение рациональных форм разделения труда;
подбор и расстановка кадров;
разработка структуры органов управления;
распределение работы среди работников, групп работников и подразделений;
регламентация функций, подфункций, работ, операций;
установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц.

1.2. Координация деятельности

Недостаточно построить надлежащую структуру организации, необходимо еще скоординировать работу всех ее элементов.

Координация – это взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие. Координация деятельности организации означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволяет наиболее эффективно и оперативно достичь поставленной цели.

В небольших организациях, где все служащие (работники) знают друг друга, легко создается рабочий коллектив и добиться координации их работы несложно. В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение необходимого уровня координации требует от высшей администрации определенных усилий.

Специализация производства – форма общественного разделения труда и его рациональной организации, отражающая процесс сосредоточения производства отдельных видов продукции или ее частей в самостоятельных отраслях, производствах и на специализированных предприятиях.

Отметим некоторые проблемы, которые могут возникнуть при координации деятельности на уровне отдела (подразделения).

1. Возможность появления противоречий при выполнении различных производственных функций, в частности, в отношении определения объема необходимых для производства запасов (сырья, готовой продукции и т.д.). Задача контрольных органов состоит в оптимизации количества запасов.

2. Ущемление долгосрочных перспективных интересов организации из-за получения отделом кратковременных выгод.

3. Наличие слишком большого числа снабженческих отделов или

отделов по сбыту готовой продукции (например, в случае, если такие отделы имеются в каждом управлении крупной организации).

4. Проблемы формирования внутренних цен, когда каждое подразделение определяет собственную цену производства, чтобы оценить эффективность своей деятельности.

5. Опасность размежевания определенных видов деятельности, которые должны быть тесно взаимосвязаны. Например, функции отдела сбыта продукции тесно переплетаются с задачами отдела по исследованию рынков.

Наиболее эффективна координация в тех случаях, когда работник видит вклад собственного труда в достижение целей организации. Поэтому очень важно, чтобы каждый сотрудник предприятия был осведомлен о генеральной линии развития организации, ее целях и задачах.

1.3. Масштабы управления

А. Файоль, формулируя принципы построения организации, подчеркивал необходимость установления соответствующих *масштабов управления*. Вслед за А. Файолем известный английский консультант по вопросам менеджмента Л. Урвик высказывался в пользу строгого ограничения верхнего предела числа подчиненных одному руководителю (имеется в виду непосредственное подчинение, в отличие от прямого: в прямом подчинении директора может находиться и тысяча сотрудников). Л. Урвик считает, что идеальное число подчиненных для руководителя любого масштаба – четыре. Однако имеется много факторов (например, сложность и характер осуществляемых операций), которые вызывают необходимость иметь в подчинении более четырех человек.

В современной литературе не существует четких указаний относительно числа лиц, которыми менеджер может руководить наиболее эффективно. Однако в каждом конкретном случае их число ограничено. Этот лимит и определяет границы данной организации, правильного сочетания делегирования полномочий, децентрализации и централизации. Идеальное число подчиненных может составлять от 3 до 30 в зависимости от конкретных условий. Согласно последним теориям, точное число находящихся в подчинении руководителя определяется после исследования всех факторов производства.

Определение масштабов управления. При определении масштабов управления следует учитывать несколько факторов, имеющих существенное значение, в том числе: степень сложности и характер выполняемой работы, субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи; составления ясного

и краткого плана; разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными плана или графика.

Французский математик и консультант по управлению литовского происхождения В. Грейкунас уже в 1933 г. утверждал, что фактором, определяющим **норму управляемости**, т.е. установленную меру, среднюю величину чего-нибудь, является количество контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации. Он отмечал, что существует три вида связей: взаимоотношения руководителя с отдельными работниками, общие взаимоотношения, взаимоотношения между подчиненными. Для определения общего количества таких связей Грейкунас использовал следующее уравнение:

$$C = N \cdot \left(\frac{2^N}{2} + N - 1 \right)$$

где C – количество связей, N – количество подчиненных.

В соответствии с этим уравнением при двух подчиненных количество связей составит 6 ед., при трех – 18, при четырех – 44, при пяти – 110, при десяти – 5210, при восемнадцати – 2359602. Этот анализ использовался многими учеными для аргументации того, что количество подчиненных у одного руководителя не должно превышать шести человек. В этом случае количество связей составит 222 ед. Математический анализ потенциальных взаимосвязей при данной норме управляемости, сделанный Грейкунасом, показывает, что при взаимодействии руководителя и подчиненных происходят многочисленные сложные социальные процессы, при этом наблюдается обвальное увеличение числа и сложности этих процессов с каждым очередным подчиненным. Хотя на практике этого не происходит, выводы Грейкунаса являются предостережением от чрезмерного увеличения числа подчиненных. Кроме того, они свидетельствуют о необходимости уменьшения числа коммуникаций прежде всего за счет предоставления подчиненным большей самостоятельности.

В практической деятельности предприятий количество подчиненных не является фиксированным. Оно различается в пределах самого предприятия в зависимости от управленческих уровней и количества руководителей. Количество подчиненных зависит от многих факторов, воздействующих на определение оптимальной нормы управляемости и связанных со специфическими условиями предприятия.

Американский Совет национальной промышленной конференции предлагает, например, следующий перечень факторов, которые должны учитываться при определении оптимального количества подчиненных:

1) уровень компетентности руководителя и подчиненного;

- 2) интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными;
- 3) пределы, в которых руководитель выполняет работы неуправленческого характера, и потребность во времени на контакты с другими людьми и организационными единицами;
- 4) сходство или различия в деятельности подчиненных;
- 5) широта новой проблематики в возглавляемом подразделении;
- 6) распространенность стандартизованных процедур в рамках организации;
- 7) степень физических различий в деятельности.

Определение количества подчиненных, т.е. нормы управляемости, имеет большое значение для формирования организационной структуры управления, так как исходя из этого определяется количество управленческих уровней, административных работников, менеджеров.

Из публикаций известно: чтобы менеджер высшего уровня не был перегружен и имел возможность вникать в дела подчиненных ему подразделений, а также заниматься перспективными вопросами, среднее значение нормы управляемости должно быть 3-6 человек. Нормы управляемости с учетом уровня управления и типа производства показаны в табл. 1.

Таблица 1

НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Уровень руковод- ства	Тип производства продукции					
	Особо сложная продукция			Сложная и простая продукция		
	Массовое и крупносе- рийное	Серийное	Индиви- дуальное и мелкосо- рийное	Массовое и крупносе- рийное	Серийное	Индиви- дуальное и мелкосо- рийное
Высший	5	4	3	6	5	4
Низший	11	9	7	15	13	11

Авторы межотраслевых методических рекомендаций по совершенствованию организационных структур рекомендуют следующие значения норм управляемости:

- для руководителей организаций и их первых заместителей – не более 10-12 человек (подразделений);
- для функциональных отделов – не менее 7-10 человек;

для функциональных бюро – не менее 4-6 человек;
для конструкторских и технологических отделов – 15-20 человек;
для конструкторских и технологических бюро – 7-10 человек.

Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

Необходимо подчеркнуть, что определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.

К сожалению, в практической деятельности построения функциональных структур рекомендации ученых нередко игнорируются, что приводит к чрезмерной нагрузке *линейных руководителей*, т.е. руководителей иерархических подразделений, число которых определяет количество управленческих уровней; выделение линейных руководителей есть следствие вертикального разделения труда. Введение норм управляемости для линейных руководителей:

создает научно обоснованную базу для правильного планирования их численности;

создает равные по напряженности условия их труда;

позволяет выявить резервы их численности;

обеспечивает рациональную управляемость персоналом.

Важность установления масштабов управления. Масштаб управления – численность работников, непосредственно подчиненных одному начальнику. Огромное значение имеет правильное установление пределов распространения полномочий. Следует учитывать, что в случае необоснованного увеличения масштабов управления теряется личный контакт между менеджером и подчиненными, возможны потеря управления группой и появление подгрупп (с неофициальным руководителем), могут возникнуть трудности в проверке результатов деятельности группы, снижается качество профессионального обучения работников, ослабляется контроль за выполнением порученных им заданий, что отрицательно сказывается на моральном состоянии работников и результатах их труда. В то же время в случае необоснованного сокращения масштабов управления возникает слишком много уровней управления, возрастают административные затраты (прежде всего в форме зарплаты управленческого аппарата), больше времени отводится на принятие решений из-за необходимости прохождения всех звеньев управления, возрастает степень контроля, что может привести к снижению инициативы и творческой активности, неблагоприятно сказаться на моральном состоянии работников.

1.4. Распределение обязанностей и полномочий и принципы их передачи

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации. **Централизация** – концентрирование руководства и управления в одном органе, подразделении, месте, лице с отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности. Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы руководителей низшего звена.

Делегирование полномочий – процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Главная цель делегирования полномочий – сделать возможной децентрализацию управления организацией, что необходимо, когда масштабы управления слишком велики. Передаются лишь полномочия, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

Методы передачи полномочий. Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Методы могут быть общими или специальными. Вместе с тем полномочия не должны быть ни слишком узкими, ни слишком широкими.

Принципы передачи полномочий. Здесь наиболее важными являются следующие:

передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом (что должно быть согласовано); подчинённый должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;

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

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

Искусство передачи полномочий зависит в основном от причин субъективного характера и включает в себя следующее:

восприимчивость руководителей к новым идеям;

готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления;

готовность доверять низшему звену управления;
стремление осуществлять лишь общий контроль, а не почасовой, ежедневный.

Факторы, влияющие на уровень децентрализации. Среди них можно выделить следующие:

величину затрат (что может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства);

степень унификации. **Унификация** – приведение чего-либо к единой системе, форме, единообразию, т.е. один из методов стандартизации. Желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации;

размеры предприятия: на крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать; там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;

философию менеджмента: руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, когда все решения принимаются высшим руководством, или децентрализованную систему, когда руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий;

наличие подходящего руководителя: при отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления;

использование приемов контроля: чем выше возможности осуществлять контроль, тем большей степени децентрализации можно достичь;

характер деятельности организации: если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то потребуются и большая степень децентрализации;

влияние внешней среды, например, политики правительства в области ценообразования, доходов или введение каких-либо ограничений на использование рабочей силы.

По мнению В.Р. Веснина [5], крайней формой децентрализации управления является его полное отсутствие, что имеет место в так называемых *множественных структурах* – организациях конгломератного типа. В них отсутствуют какие бы то ни было связи – информационные, технологические, организационные и даже финансовые, посредством которых формируется и распределяется централизованный фонд денежных средств, они заменяются финансовым контролем. Поскольку децентрализация не может происходить бесконечно без разрушения самой организации, в какой-то момент она сменяется обратным процессом – централизацией. Таким образом, возникают своего рода “маятниковые колебания”, придающие системе управления дополнительную гибкость и

устойчивость. Другим способом обуздания излишней самостоятельности подразделений является так называемая *выборочная централизация*, предполагающая, что, наряду с предоставлением им большей свободы действий, их руководители попадают в жесткое персональное подчинение к первому лицу организации, становясь его заместителями, а следовательно, вынуждены бывают в этом качестве безоговорочно подчиняться указаниям центральной власти.

Преимущества централизованного управления. К ним относятся:

лучший контроль за деятельностью предприятия;

возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;

устранение возможного дублирования тех или иных мер и усилий;

более эффективное использование кадров, оборудования, производственных площадей. Централизация управления, например, может сделать целесообразным приобретение компьютерной техники и другого дорогостоящего, но эффективного оборудования.

Недостатки централизованного управления. К ним относятся:

рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение документации, досье;

задержки в принятии решений, особенно на рабочем месте;

принятие решений теми, кто не знаком с реальной ситуацией на производстве.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРЕДПРИЯТИЕ (ФИРМА)

2.1. Построение организации. Принципы А. Файоля

Построение организации. Существуют три главных этапа в построении любой организации:

определение характера выполняемой работы;

распределение работы между отдельными позициями менеджмента;

классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

Определение характера выполняемой работы. Для выполнения этой задачи данную стадию полезно разбить на определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого для их решения объема работ, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не упустить важную составляющую часть работы).

Автор известных книг по вопросам предпринимательства профессор П.Дракер (P. Drucker) выделяет главные моменты направления анализа, который необходимо провести на этапе построения организации. Они

включают анализ:

деятельности, определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;

решений: какого вида решения будут приниматься и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;

отношений, т.е. определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер;

лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать;

влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

Распределение работ между отдельными позициями менеджмента. Этот этап включает в себя определение норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда и т.п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп. Здесь важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей). Этот способ известен как “принцип ориентации” (по А. Файолю).

Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), т.е. коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела (подразделения).

Ниже приведены принципы, которые были сформулированы А.Файолем:

Единство управления. Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек.

Скалярный метод передачи полномочий. Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.

Единство подчинения. У любого служащего (работника) может быть только один руководитель.

Принцип соответствия. Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями для выполнения этих обязанностей.

Масштабы управления. Число лиц, находящихся в эффективном

управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств и характера выполняемой работы.

Коммуникации, система связи. Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.

Принцип ориентирования. Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

Принцип избирательности. Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, т.е. либо благоприятной, либо неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом можно отсеять лишнюю, непригодную к использованию информацию.

Дифференциация работы. Различные виды работ имеют разные характеристики, что необходимо учесть при создании организации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.

Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация. Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

Контроль за осуществлением операций. Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу должен поощряться.

Планирование должно всегда предшествовать выполнению работы.

Гибкость. Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности; появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует предварительного всестороннего исследования.

Доступность всех уровней организации. Любой сотрудник (работник) организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю.

Место и роль подразделений в организационной структуре. Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

Методы распределения обязанностей по отделам. Они зависят от положенных в их основу признаков.

Во-первых, *по принципу деления на равные по размеру группы.* Этот метод применяется, когда профессиональные работники одинаковы, а для

достижения какой-либо цели необходимо определенное число людей.

Во-вторых, *по функциональному признаку*. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, *маркетингу*, кадрам, финансовым вопросам и т.д. Их число зависит от потребностей самой организации. **Маркетинг** – современная система управления производственно-сбытовой деятельностью предприятий, основанная на комплексном анализе рынка. В рыночной экономике маркетингу уделяется большое внимание.

В-третьих, *по территориальному (региональному) признаку*. Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие, являясь юридическим лицом, самостоятельным хозяйственным субъектом, созданным в установленном законом порядке, осуществляет свою деятельность на территории разных районов. Все виды операций компаний на данной территории могут быть поручены региональному управляющему по сбыту.

В-четвертых, *на основе выпускаемой продукции*. Этот способ в настоящее время получает все большее распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции, где другой метод привел бы лишь к усложнению структуры организации.

В-пятых, *на основе интересов потребителя*. Особенно важно в тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации, что особенно характерно для службы сервиса.

В крупных по масштабам деятельности компаниях используются все или некоторые из вышеприведенных способов. В качестве примера можно привести организацию производства по цехам одного предприятия: при выпуске относительно простой в технологическом отношении продукции возможно ее производство в одном цехе, т.е. каждый цех выпускает свою продукцию (деление по продуктовому признаку); технологически сложная продукция выпускается в нескольких цехах, составляющих так называемую “технологическую цепочку” с последовательно-параллельной передачей полуфабрикатов и комплектующих изделий из цеха в цех до цеха сборки (технологический принцип).

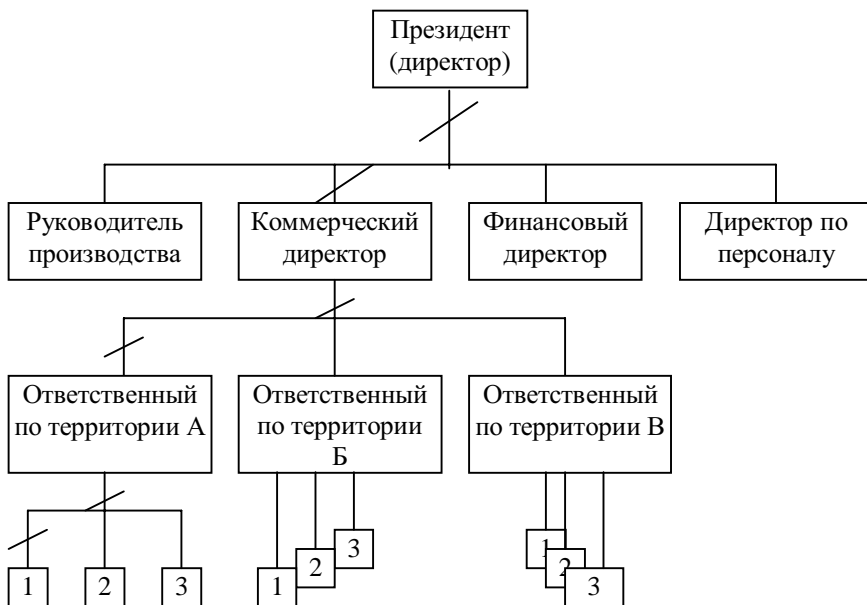
Первичная форма организации (когда осуществляется прием сотрудников) может быть представлена в следующем виде (рис. 1).

В данном случае *функция* сбыта осуществляется по географическому признаку, но может быть организована и по признаку выпускаемой продукции или в соответствии с запросами потребителей. Это зависит от того, какому фактору отдается предпочтение.

На рис.2 показана структура, ориентированная на потребителя.

„Продуктовая“ структура показана на рис. 3.

Структуры управления, изображенные на рис. 1, 2 и 3, при которых централизовано планирование и распределение основных ресурсов, а



сбытовые точки

Рис. 1



Рис. 2

подразделения, дифференцируемые по территориальному или продуктовому признаку, принимают оперативные решения и несут ответственность за получение прибыли, называются **дивизиональными** (или отделенческими). А.Слоун, президент “Дженерал Моторс”, впервые применившей эту схему в конце 20-х годов, определил ее как “скоординированную децентрализацию”.

Дивизиональные структуры позволяют организации уделять конкретному

продукту, потребителю или региону столько же внимания, сколько и небольшая организация, выпускающая один продукт или

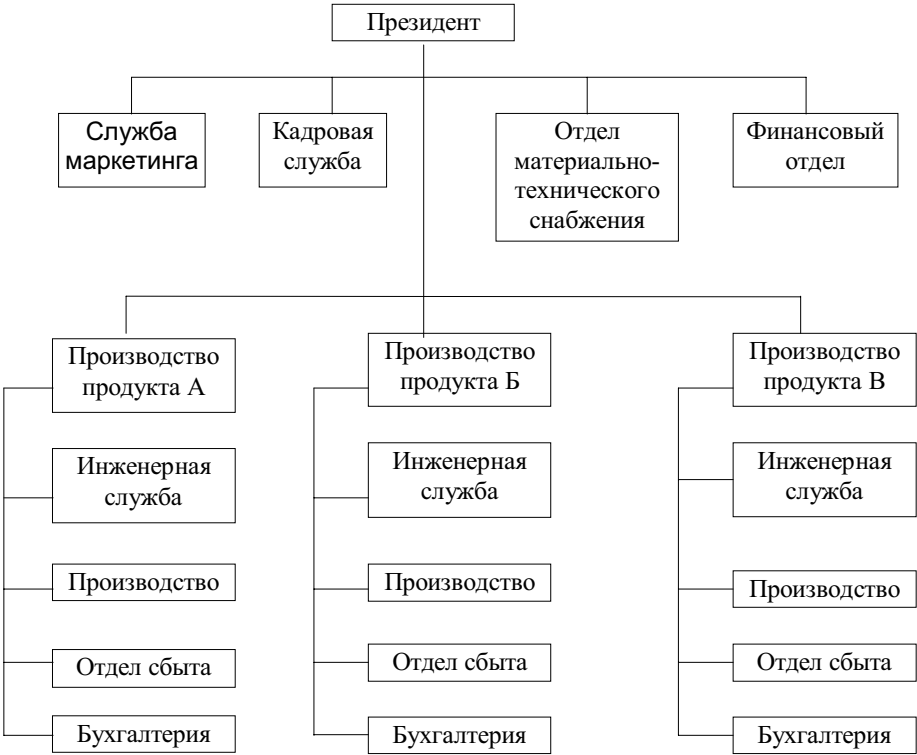


Рис. 3

ориентирующаяся на одного потребителя, или функционирующая в одном регионе, что позволяет быстрее адаптироваться к меняющейся внешней среде. Поэтому и применяются такие структуры в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать отделения. И еще один положительный момент подобной организации состоит в улучшении коммуникаций. Вместе с тем ее возможный недостаток заключается в увеличении затрат вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях.

При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы:

стратификация, т.е. структура организации и отдельных ее слоев, система признаков дифференциации; иными словами, количество требуемых уровней управления;

формализация, т.е. насколько формальным должно быть взаимодействие (чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура);

централизация, т.е. иерархия доведения принятых решений, круг вопросов, которые должно решать высшее руководство;

сложность организационной структуры, т.е. насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения; простая иерархия, с четким распределением прав и обязанностей легче для понимания, чем структуры управления матричного типа.

Ю.В.Кузнецов и В.И.Подлесных [9] интерпретируют основные факторы, определяющие организационную структуру, следующим образом (рис. 4):

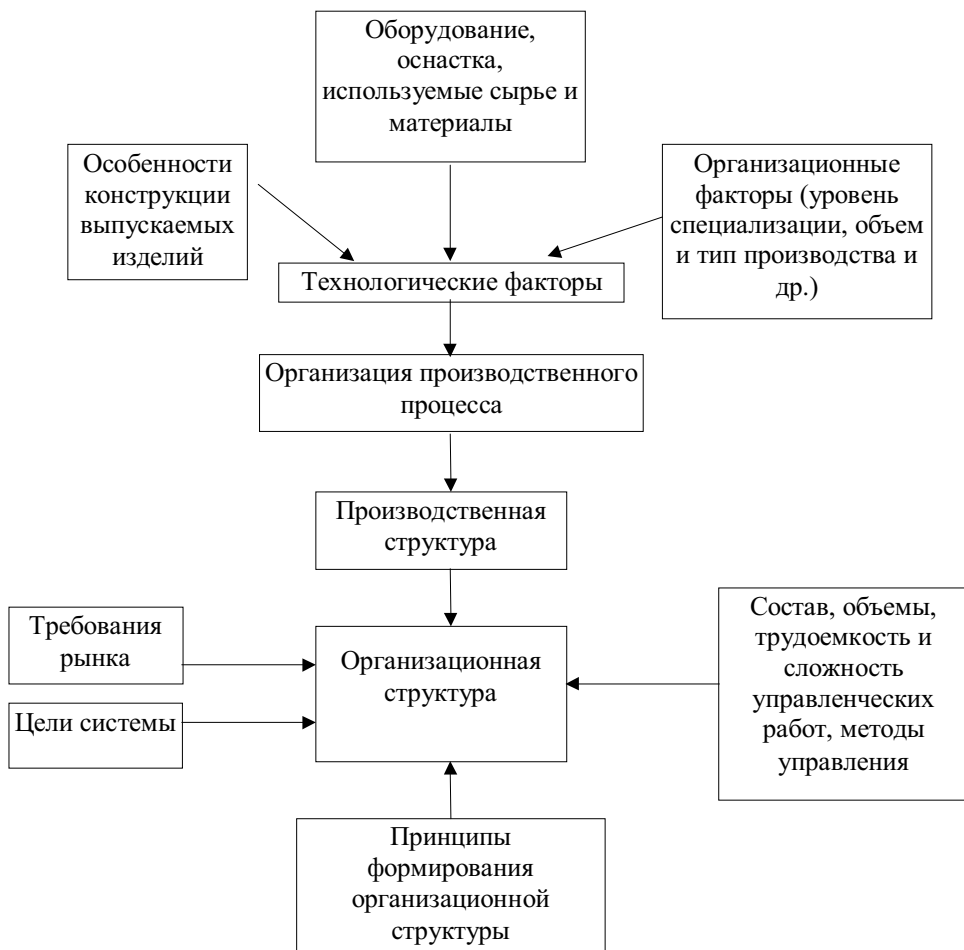


Рис. 4

2.2. Построение структурных схем организации

Каждый сотрудник компании должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими. Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей. **Схема** – это чертеж, на котором условными графическими обозначениями показаны составные части объекта и соединения или связи между ними. При построении схемы структуры организации с системой внутренних взаимосвязей необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Но есть и общие положения.

Во-первых, схема должна отражать реальную структуру фирмы, а не быть неким теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то причина может заключаться в том, что сама организация дефектна, т.е. с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений стали искаженными.

Во-вторых, основные составляющие схемы – плоские геометрические фигуры (чаще всего прямоугольники, треугольники и круги) должны отображать существующие должности и подразделения, но не функции или задачи.

В третьих, подразделения и должности соединяются между собой линиями (а не стрелками!).

В-четвертых, схема должна охватывать все уровни управления и быть настолько наглядной, чтобы все уровни менеджмента ясно просматривались.

Позитивная сторона использования схематичных построений.

На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование само по себе принесет большую пользу, поскольку позволит обнаружить “слабые места”, накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса и т.п. Схема позволяет выделить линии взаимозависимости и отношений внутри организации. Как источник получения информации схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием (в частности, вновь принятых на работу), а также в качестве дополнительного наглядного материала при разработке и изучении должностных инструкций и положений о подразделениях. Ею можно воспользоваться и в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры

организации. Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с произошедшими в рамках организации изменениями. Для этой цели структурная схема организации может быть помещена на доске объявлений или растиражирована для использования во всех подразделениях.

Недостатки использования схематичных построений. Они проявляются, во-первых, в статичности, поскольку схема отражает структуру организации в определенный момент времени и потому быстро устаревает. Но так как бизнес динамичен, то хотя основная структура организации и остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений (например, кадровых), что, естественно, требует внесения определенных замен и дополнений.

Во-вторых, в схеме не отражаются неформальные отношения, что снижает ее практическую значимость и может привести к усилению бюрократизма. Схемы, по существу, негибки и отражают устойчивые каналы взаимоотношений, но не указывают на наиболее рациональные, короткие связи, которые весьма часто возникают в процессе деятельности организации.

В-третьих, нередко возникают трудности в представлении об уровнях значимости. Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус. Поэтому иногда довольно сложно с требуемой точностью обозначить реальные отношения, разную значимость должностей и положений.

Руководство (справочник) по организационному построению предприятия. Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием (часто в форме описания производственных обязанностей, взаимоотношений, полномочий, соответствующих принципов и практики). Подобную информацию должны содержать и положения об отделах (подразделениях) предприятия, а также должностные инструкции.

Распределение обязанностей означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. В должностной инструкции содержится и описание выполняемых функций. В документе “Распределение обязанностей” (должностная инструкция) должны содержаться следующие позиции: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень его положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в

полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств). Кроме того, указываются требования к квалификации и опыту работы лица, занимающего определенную должность: что должен знать и уметь менеджер.

2.3. Типы организационных структур

До сих пор мы рассматривали организацию с функциональной точки зрения. Однако анализ взаимоотношений между различными должностями и постами показывает, что существует целый ряд типов организационных структур, среди которых построение по принципу отделов (подразделений) является наиболее простым. Если к вопросу об организации подойти с точки зрения распределения полномочий и производственных обязанностей, то организации можно классифицировать по таким типам построения управления:

- с линейной организацией управления;
- с линейным и функциональным управлением;
- с матричной системой управления;
- с использованием комитетов (комиссий).

Линейная организация управления. Должностные обязанности здесь распределены таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации (см. рис.1). Все полномочия – прямые (линейные), они идут от высшего звена управления к низшему (линейность показана перечеркнутыми линиями). В числе преимуществ линейной организации – ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

В числе недостатков линейного построения организации – негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации. Утрата (отставка, смерть) руководителя может привести к более серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры. Метод управления может быть бюрократическим, диктаторским, что уменьшает потенциальные возможности и сдерживает инициативу молодых руководителей; руководящие лица могут быть перегружены обязанностями, ответственностью, что может привести к стрессу и плохому управлению.

Линейно-функциональное (традиционное) построение организации – это наиболее распространенный подход (см. рис. 1). В данном случае линейное управление подкрепляется специальными функциональными вспомогательными службами, создаваемыми на

ресурсной основе (кадры, финансы и т.д.).

Среди недостатков линейно-функционального построения – разногласия между линейными и функциональными служащими. Линейные служащие часто противодействуют работе функциональных экспертов; возникающие разногласия могут выразиться в неправильном толковании полученной от экспертов информации, которая передается линейными служащими непосредственным исполнителям.

Многие учебники называют линейно-функциональное построение функциональным. Это связано с тем, что функциональное построение организации в своем чистом виде – довольно редкое явление.

Основу линейно-функциональных структур, которые относятся к иерархическому типу, составляет так называемый “шахтный” принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб (“шахта”), пронизывающая всю организацию сверху донизу (рис. 5).



Рис. 5

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а

также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления производством предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды.

Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, т.е. высшего эшелона управления.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются из-за таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней (рис. 6.). Главная задача линейных руководителей здесь – координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

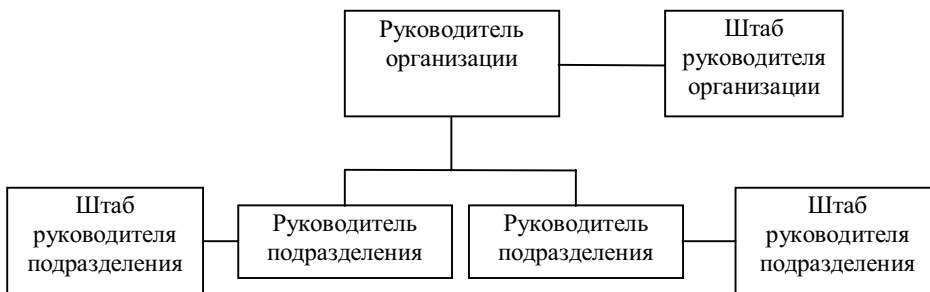


Рис. 6

Разновидностью иерархического типа организации управления является дивизиональная структура, пик практического использования которой относится к 60–70-м годам XX столетия. Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, *диверсификацией* их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. **Диверсификация** – распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т.п.). Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. **Корпорация** – совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели; является юридическим лицом. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля вопросов, касающихся общекорпоративной стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.п. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как *сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением* (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения стали рассматриваться как “центры прибыли”, активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т.е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата. В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу, что иллюстрирует рис. 7, на котором представлена типичная для современной крупной компании дивизиональная структура управления.

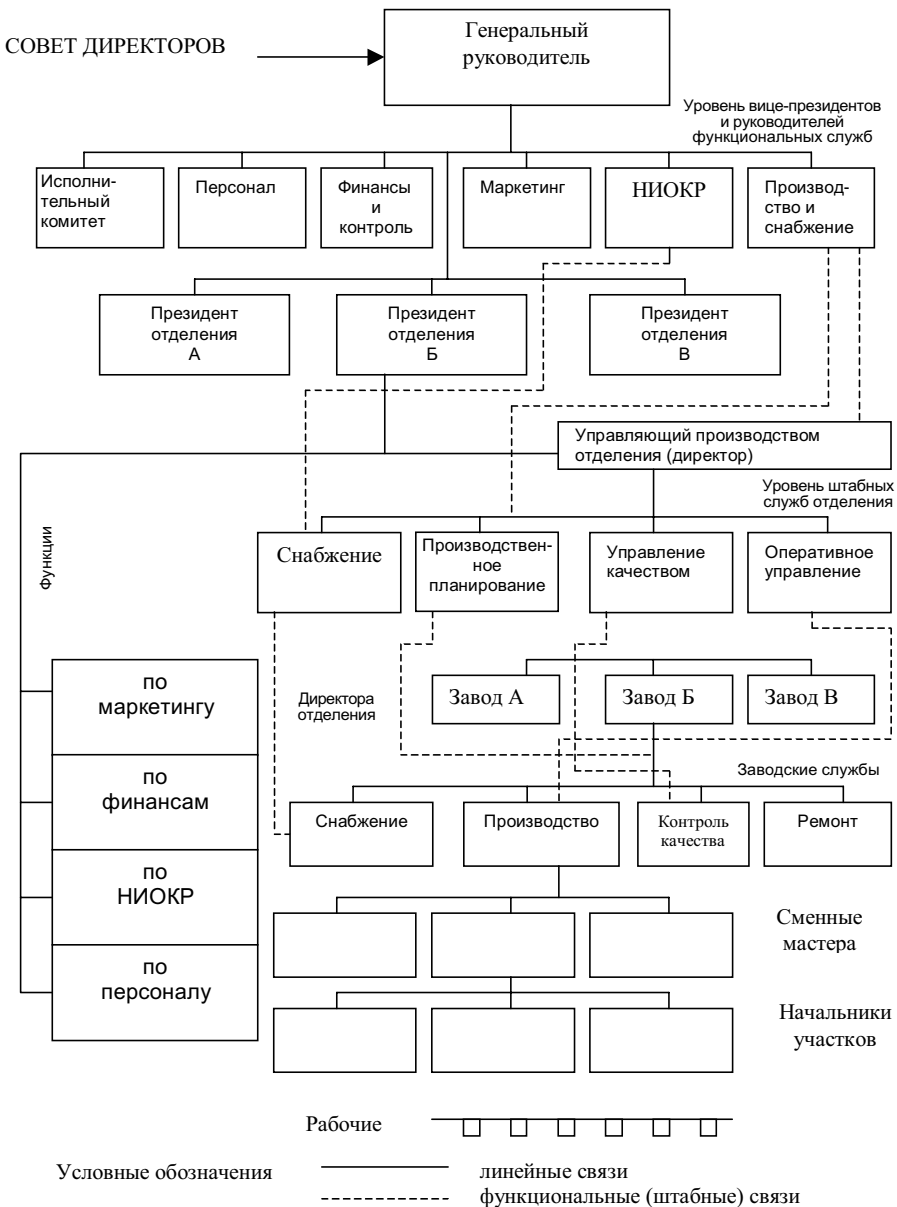


рис. 7

Аналитический комментарий:

1. Между рабочими и директором завода - три или больше уровней управления; между рабочими и руководством компании - пять и больше.
2. Штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены.
3. Потоки информации и управленческие решения движутся только по вертикали.

Аналогичные структуры управления разрабатывались и использовались в нашей стране в 60-70-е годы, когда реализовывался курс на повышение концентрации производства и укрупнение хозяйственных организаций. Его ключевая цель – повысить управляемость экономики путем сокращения количества объектов, деятельность которых регулировалась из единого центра. Таким путем создавались также условия для организационного объединения науки, техники и производства. Инструментом реализации этого курса стали активно формируемые в эти годы производственные объединения (ЗИЛ, ВАЗ, КамАЗ, Уралтяжмаш, ХЭМЗ, Атоммаш и др.).

Управление объединениями строилось исходя из предпосылки их целостности, т.е. органической связанности их составных частей, преследующих общую цель и решающих единые задачи. При этом имели место существенные различия в уровне централизации управления: наряду с объединениями, в которых управление было полностью централизовано и осуществлялось аппаратом головного предприятия или специально созданным органом, использовались и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Организационная структура управления предприятиями и объединениями в основном оставалась линейно-функциональной, но в результате увеличения иерархичности (генеральный директор – совет директоров – директора предприятий) усилилась необходимость в координации деятельности на всех уровнях, в более четком распределении функций между органами управления объединением и предприятиями, в информационном обеспечении всего процесса управления. Сохранение линейно-функционального типа управления крупными конгломератами усилило недостатки этой структуры и привело к замедлению процессов принятия решений, увеличению сроков согласований, дублированию функций на разных уровнях. **Конгломерат** – одна из современных форм экономических объединений, созданных путем функциональных слияний (объединение фирм, связанных в процессе производства) или путем инвестиционных слияний (объединение фирм без производственной общности). Но самым главным недостатком было то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацеливала их прежде всего на выполнение текущих и оперативных планов и задач. Перспективные цели, в том числе и в области развития науки и техники, как правило, отодвигались на второй план: на них не хватало ни времени, ни средств, не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, так как оценка работы производилась по результатам текущей производственно-хозяйственной деятельности.

Различные модификации иерархических структур, использовавшиеся за

рубежом и в нашей стране, не позволяли решать проблемы координации функциональных звеньев по горизонтали, вопросы повышения ответственности и расширения полномочий руководителей низовых и средних уровней с тем, чтобы освободить высший эшелон от оперативного контроля. Требовался переход к более гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства.

2.4. Органический тип структур управления

Главным свойством структур, известных в практике управления как гибкие, адаптивные, или органические, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидностями этого типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе – ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих.

В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко обозначить приоритеты и ресурсы, конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются). Такая структура обладает большой

гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.

С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. На рис. 8 представлены два варианта матричной структуры: один со специально созданным центром управления проектами (целевыми программами, вариант 1), другой – без такового (вариант 2).

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

В нашей стране программно-целевые, проектные и матричные структуры были особенно эффективны там, где наряду с новыми формами внедрялись и новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий, что повышало их заинтересованность в достижении целей программ и проектов. Гибкие оргструктуры “не срабатывают”, если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию.

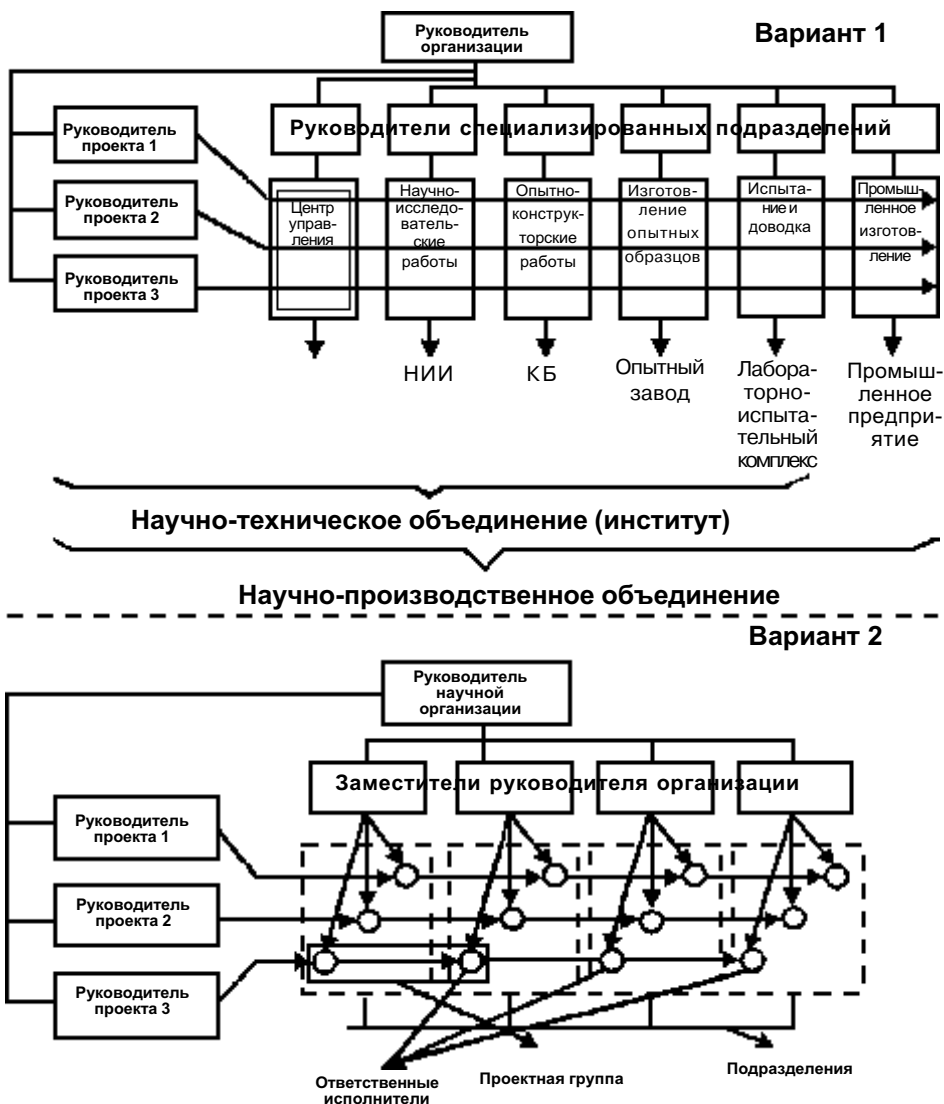


Рис. 8

Эта связь наглядно прослеживается при анализе использования еще одной разновидности органического типа структур, получившей название *бригадной*. Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, давно известная во всем мире, в том числе и в нашей стране. Однако только в 80-е годы появились объективные возможности для наиболее полного использования всех преимуществ этой формы. К

ним в первую очередь надо отнести ускорение всех процессов, связанных с обновлением продукции и технологии, ориентацию многих предприятий на небольшие по емкости рынки, повышение требований к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения заказов. В ответ на эти новые условия организации начали процесс разукрупнения и сокращения размеров своих первичных звеньев. Именно в это время стали формироваться бригады из рабочих, инженеров, специалистов и управленцев, обладающие производственной самостоятельностью и независимостью и полностью отвечающие за результаты своей деятельности. Принципы, на которых они строились, практически полностью разрушали основы командно-контрольных структур управления. Назовем главные:

- автономная работа бригады;

- самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали;

- замена жестких связей бюрократического типа гибкими;

- привлечение для разработки и решения задач сотрудников из других подразделений.

Этот принцип разрушает традиционное деление производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб на изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

Переход к бригадным структурам обычно требует значительной подготовки. Прежде всего, это связано с распределением всего персонала по группам (бригадам), число членов в которых невелико (обычно до 10-15 человек). Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер его работы определяется концепцией бригадной работы, в которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Поэтому менеджмент носит характер консультаций и опирается на групповое решение проблем. При этом существенно меняются требования к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых группой заданий. В бригадах значительно расширяются функции труда работников и повышается их квалификация в результате освоения нескольких специальностей и профессий и более полного развития способностей. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в жестком контроле извне и в промежуточном учете выработки.

Соответственно этому меняются условия оплаты труда, направленные прежде всего на стимулирование экономически выгодного сотрудничества и повышение заинтересованности в росте прибылей и доходов. В бригадах вводятся гибкие системы, предусматривающие тесную связь между

уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами (по таким показателям, как, например, прибыль или доходы).

Формирование бригад нередко связано с переконпоновкой оборудования, которое, как правило, закрепляется за бригадой и концентрируется в одном месте на производственной площади данной группы. Это обеспечивает сокращение времени на транспортировку, снижает запасы материалов и незавершенное производство. Возникающие при этом потери от недоиспользования оборудования неизбежно компенсируются возможностью апробации новых технологий и выпуска новых видов изделий, предлагаемых и разрабатываемых специалистами группы.

Роль бригад в интенсификации производства и повышении его эффективности росла по мере развития новых форм коллективной организации производства. Одна из таких форм в нашей стране – *бригадный подряд*, принципы организации которого достаточно полно характеризуют новый характер взаимоотношений между трудовым коллективом и администрацией, между членами трудового коллектива и подрядными организациями. Эти отношения строятся на договорах, в которых стороны принимают взаимные обязательства и наделяются соответствующими правами.

Подрядному коллективу устанавливается конечный результат работы и сроки ее выполнения, гарантируется тарифный фонд заработной платы, выделяются необходимые материально-технические ресурсы. Способы выполнения работы разрабатывает сам трудовой коллектив, имеющий полную производственно-хозяйственную самостоятельность. Бригадная форма, подкрепленная соответствующими изменениями в структуре управления всей организацией, создает необходимые условия для наиболее полного использования творческого потенциала работников, а следовательно, для эффективной работы и развития в русле научно-технического прогресса.

В 80-е годы бригады в нашей стране стали, по существу, основными производственными и социальными ячейками трудовых коллективов: в 1984 г. в них работало почти 60% рабочих промышленности, а всего было создано свыше 1,5 млн. бригад самого различного типа – специализированных, комплексных, сквозных, хозрасчетных. Они формировались на принципах добровольности, самоуправления, взаимопомощи, ответственности, оплаты труда по конечным результатам. Но несмотря на то, что бригадная форма организации производства и труда практически имела большое значение как важнейший фактор роста эффективности производства, ее возможности использовались ограниченно (не случайно, например, что в 1988 г. подрядными отношениями было охвачено всего 2,7% работающих в машиностроительном комплексе страны). Одна из главных причин такого положения – сохранение

бюрократической системы на уровне предприятия и ее носителя – линейно-функциональной структуры управления, которая с внедрением бригадных форм не претерпела существенных изменений, а нередко просто чинила препятствия их развитию.

Распространение бригадных структур за рубежом (например, в США к 1984г. более 200 из 500 крупнейших корпораций создали различные по степени автономии бригады) стимулировало развитие внутрифирменных рыночных отношений и привело к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем и высшем уровнях. По крайней мере 35% руководителей среднего звена в американской промышленности с 1981 г. были сокращены, а многие корпорации произвели увольнения и в высшем эшелоне власти. Это логичный результат объединения в команды специалистов, знающих задачи и способы их решения и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические службы, количество которых в последние годы резко возрастало. В ряде крупных компаний используются структуры организации, состоящей из рабочих групп, которая представлена на рис. 9.

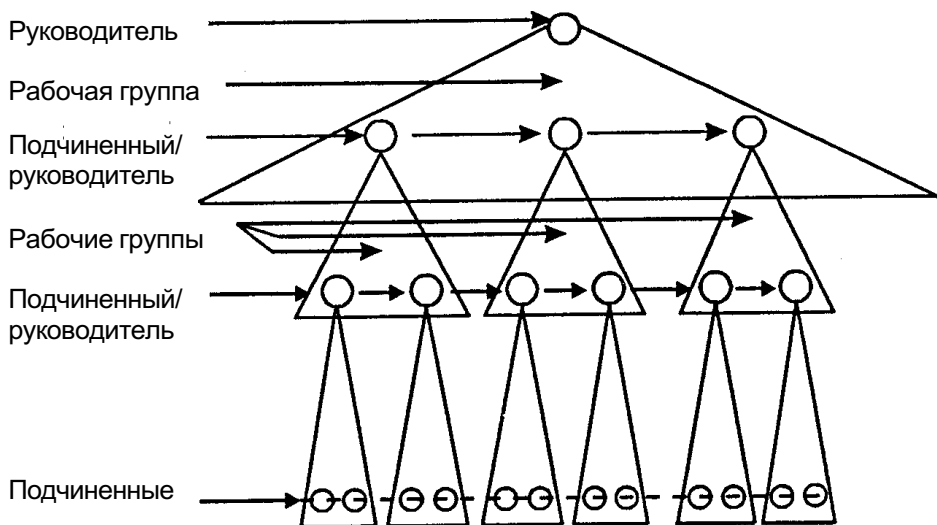


Рис. 9

Такая пирамидальная структура сформирована в компании Боинг,

проектирующей новый пассажирский реактивный самолет Боинг 777. Отказавшись от традиционного деления менеджмента на уровни, компания создала свыше 200 многофункциональных бригад, состоящих из специалистов технического, производственного и финансового профиля. Наверху пирамиды управленческая бригада состоит из пяти-шести высших менеджеров, каждый из которых несет ответственность за определенное крупное направление разработок, а вместе вся бригада отвечает за своевременность и качество проекта в целом.

На втором уровне пирамиды сформированы 25-30 бригад с двумя руководителями, один из которых отвечает за решение технических проблем, второй – за производственные вопросы. Они координируют и наблюдают за работой более чем 200 бригад третьего уровня, занимающихся разработкой и производством тех или иных частей самолета (крыльев, хвостового оперения и др.). Эти многофункциональные рабочие группы включают от 5 до 15 человек – специалистов и исполнителей разного профиля. Такая организация позволила более эффективно использовать знания и умения работников и существенно сократить время на согласование инженерных решений, да и на сами разработки благодаря росту производительности труда.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре, – это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами (в компании Боинг с этой целью в структуру был добавлен еще один уровень, состоящий из пяти интеграционных бригад, в каждую из которых вошли от 12 до 15 представителей рабочих бригад). Координация и средства коммуникации между бригадами – необходимое условие успеха.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики *реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации*, при этом главными факторами улучшения являются рост производительности труда, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на *создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды*. Но независимо от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем

предприятия. Поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура управления создает для улучшения экономических и социальных параметров, она оценивается и по таким направлениям, как быстрота обработки и получения информации, необходимой для принятия решений; использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всей системы взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Построение организации с использованием комиссий (комитетов). Управленческому аппарату оказывается поддержка со стороны постоянных комиссий, что имеет место сегодня, например, в системе больничного обслуживания. Очень часто комиссия имеет нижестоящую линейную организацию, через которую и осуществляется управление.

Место и роль комиссий (комитетов) в структуре организации. Комиссии выполняют широкий спектр работ с различной степенью ответственности. С точки зрения их места в структуре организации они могут быть линейными и функциональными, официальными и неофициальными. В целом комиссия представляет собой группу лиц, на которых возложено решение специальной задачи.

Причины создания комиссий. Создание их обусловлено обычно рядом причин.

Во-первых, это необходимость иметь такое структурное подразделение, где можно было бы высказать идеи, обменяться опытом, выработать коллективные рекомендации.

Во-вторых, обеспечение представительства заинтересованных групп, что позволяет выявить более взвешенную, сбалансированную точку зрения, которая основывается на широких знаниях и опыте. В свою очередь, группы, предлагающие свою точку зрения на развитие событий, проявляют повышенное чувство ответственности по отношению к окончательно принятым решениям.

В-третьих, одновременный доступ к получению информации всех участников комиссии, что позволяет экономить рабочее время руководителя, а также содействует повышению уровня координации деятельности организации в целом.

В-четвертых, консолидация полномочий, т.е. возможность напрямую, минуя инстанции, выйти на требуемый уровень административной власти (вопросы финансов и др.).

В-пятых, возможность использования комиссий в качестве средства повышения профессиональной подготовки, развития соответствующих навыков руководителя.

Возможные недостатки в работе комиссий. Среди них выделим следующие:

сравнительно медленный процесс принятия решений;

возможно доминирующее положение участников комиссии, обладающих повышенным темпераментом, которые могут подавлять потенциальные знания и навыки других;

вероятность принятия компромиссных решений (не всегда самых эффективных) в результате разногласий участников комиссии; тем самым комиссии уменьшают полномочия линейных руководителей.

2.5. Миссия, цели, стратегия организации

Миссия организации. Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации и регионализации управления экономикой в ней с каждым годом увеличивается число вновь образуемых объектов управления.

Каждый из них начинает свой жизненный цикл со стадии создания, на которой прежде всего определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т.д. Те же задачи должны постоянно решать и действующие самостоятельно хозяйствующие субъекты, несущие всю полноту ответственности за результаты.

Целевая функция начинается с установления **миссии** – общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В литературе она нередко обозначается еще такими понятиями, как “политика”, “философия”. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

В прежних условиях хозяйствования наши предприятия не определяли свою миссию, так как при централизованном управлении цели и задачи каждого управляемого объекта устанавливались и жестко диктовались сверху. Как правило, они раскрывались через систему плановых заданий и показателей использования выделенных центральными органами ресурсов. Сегодня вступающие в силу законы рыночной экономики требуют определенных правил поведения хозяйствующих субъектов. Среди них – обнародование миссии организации, дающей представление о ее назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее

содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации. На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе. В качестве примера можно привести формулировку миссии компании “Форд”: предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании – транспорт, потребители продукции – люди, а также ориентация на их широкий круг. Такая формулировка миссии способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику всей деятельности компании.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности организации. Но прибыль как миссия может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе. Именно эти рекомендации учтены в формулировках миссии некоторых отечественных организаций, приведенных в табл. 2.

Цели организации и их классификация. Общая цель организации образует фундамент для установления ключевых целей и разработки *стратегии* развития по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, научно-исследовательские работы (НИР), персонал, финансы. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Так, маркетинг направляет свою деятельность на создание спроса, и поэтому его целями являются определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новой продукции. **Спецификация** – один из основных документов технической конструкторской документации (на изделие, продукты и т.д.), выполняемый обычно в виде таблицы, в которой указываются название изделия, его составные части и элементы, масса и другие данные. Кроме того, в круг обязанностей маркетинговых служб входят освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям, контроль за изменением вкусов и спроса потребителей, сбор и обработка информации о товаре, рекламирование фирмы и ее продукции и т.д.

Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую на данный момент, и на новую.

Спрос – общественная потребность, выраженная в денежной форме и

обеспеченная платежными средствами; размеры спроса зависят прежде всего от уровня денежных доходов населения и сумм, выделяемых производителями на приобретение средств производства. **Предложение** – совокупность товаров и услуг, которые могут быть реализованы на рынке.

Таблица 2

ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВОК МИССИИ

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком
Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро	Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
Компания, производящая оборудование для офисов	Наша цель – это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда
Инвестиционная компания	Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста

Кроме того, предприятием должна быть тщательно изучена ситуация на уже освоенных и новых рынках. Поэтому работу должны выполнять специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей. Состав и количество этих специалистов зависят от возможностей предприятия самостоятельно проводить эту сложную и требующую высокого профессионализма работу. Если такие возможности ограничены, надо использовать те элементы рыночной инфраструктуры, которые уже начали формироваться в нашей стране:

внешних консультантов по управлению, специалистов по нововведениям, информационной технологии, вычислительным методам и т.п.

Производство охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение исходных ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание.

При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ. Так, предпроизводственная подготовка связана с приемкой товаров, сырья, материалов, с хранением на складах, управлением запасами (вопросы логистики). Само производство требует машинной обработки, сборки, контроля за качеством, упаковки, технического обслуживания оборудования; работа с конечной продукцией (послепроизводственная логистика) связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара. Наконец, послепродажное обслуживание требует проведения установочных работ, ремонта, поставки запасных частей.

Цели этой сложнейшей подсистемы организации устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объемы, ассортимент продукции, качество, производительность труда, издержки (затраты) и т.д. **Ассортимент продукции** – состав и соотношение отдельных видов изделий в продукции предприятия, отрасли производства или какой-либо группе товаров. **Качество** – философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным. **Производительность труда** – эффективность труда в процессе производства, измеряемая количеством времени, затраченного на производство единицы продукции, или количеством продукции, произведенной в единицу времени. **Издержки** (затраты) – затраты разного рода, как правило, основная составляющая цены.

Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии. Ее направленность – это поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введения новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

Цели подсистемы “Персонал” направлены на работу с трудовым коллективом, включая наем, расстановку, обучение, продвижение и оплату труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является обеспечение высокой заинтересованности сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата (вопросы мотивации).

Финансовая подсистема предприятия нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов (по предприятию в целом, его подразделениям и программам). **Бюджет** – это роспись доходов и расходов государства,

учреждения, предприятия, семьи или отдельного лица на определенный срок (год).

В табл. 3 приведен пример тех ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей. Нетрудно видеть, что указанные подсистемы –это направления управленческой деятельности.

Таблица 3

ПРИМЕРЫ КЛЮЧЕВЫХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ)

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
Научно-исследовательские разработки (инновации)	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж)
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов

Деятельность менеджеров носит многоцелевой характер. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме экономических, перед ними стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т.д. Классификация целей (один из возможных вариантов которой представлен в табл. 4) позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, разработанные для классов целей.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Критерии классификации	Группы целей	
Период установления	Стратегические Тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Структурные	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся)	Разовые
Иерархия	Организации	Подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей (см. рис. 10). С помощью дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

при разворачивании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

при формулировке целей разных уровней необходимо описывать

желаемые результаты, но не способы их получения;

подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга;

фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

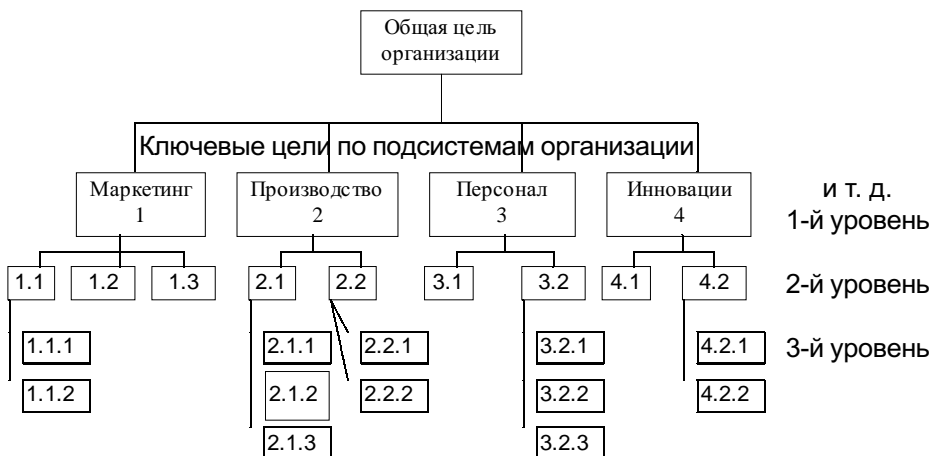


Рис. 10

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. Динамичная модель особенно полезна при разработке перспективных планов предприятия, реализующих его *стратегию*. При этом **стратегия** понимается как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Кроме того, можно трактовать это понятие как набор “тактика – политика – процедуры – правила”, которым руководствуется организация при принятии управленческих решений. Иными словами, стратегия отвечает на вопрос: “Как реализовать миссию, как добиться поставленных целей?”

2.6. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, является определение того, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить решение проблем, связанных с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Таким образом, **управленческое обследование** представляет собой процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций (направлений): маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культуру и образ корпорации.

Стратегические альтернативы. Перед организацией стоят четыре основные стратегические *альтернативы*. **Альтернатива** – необходимость выбора одной из двух или нескольких взаимоисключающих возможностей; каждая из исключающих друг друга возможностей. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, мы сосредоточим наше внимание на выборе общей стратегии, где выделяются четыре альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

Ограниченный рост. Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для этой стратегии характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация, в основном, удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем-то не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Эта стратегия является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к

диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции) своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в состоянии стагнации [**Стагнация** застой в экономике, т.е. в производстве, торговле и т.д.].

В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать *банкротство* (несостоятельность, отсутствие средств у должника). В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации может привести к *атрофии* (уменьшению размеров с нарушением функций) рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей рост означает власть, а власть – это благо. Большинство акционеров рассматривают рост, особенно краткосрочный, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую). Рост может приводить к созданию конгломератов, т.е. к объединению фирм в не связанных между собой отраслях. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1. Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

2. Отсечение лишнего. Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

3. Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Сочетание. Стратегии сочетания всех альтернатив чаще всего придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий – ограниченного роста, роста и сокращения.

2.7. Структура предприятия (история и эволюция)

Древние организации. Крупные организации древности имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу Пикчу и пирамиды Египта могли появиться на свет только вследствие координированных организованных усилий. Задолго до рождения Христа существовали и крупные политические организации: Македония при Александре Великом, Персия, а позднее Рим простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций были короли и генералы. Конечно, были и лейтенанты, были хранители житниц, были погонщики и надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность существовавших организаций.

С течением времени управление некоторыми организациями становилось все более четким и сложным, а сами организации становились все более сильными и устойчивыми. Хорошим примером этого может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, с подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму. Строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом, поскольку связь является важнейшей составляющей успеха организации. Знаменитые дороги, которые кое-где используются и сейчас, помогали собирать налоги и дань в пользу императора. Кроме того, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным внутри страны, быстро связываться с окраинными провинциями, если местные жители или местная администрация восставали против римского правления.

Отдельные формы почти всех видов современного управления можно проследить в огромных процветающих организациях древности, однако в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Основные различия древних и современных организаций представлены в табл. 5.

В истории есть примеры организаций, которые управлялись так же, как и современные организации. Наиболее ярким примером является Римская католическая церковь. Простая структура – папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник, определенная еще основателями христианства, – успешно функционирует и в настоящее время и является более “современной”, чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. Вероятно, это является одной из существенных причин того, что Римская католическая церковь процветает на протяжении многих

веков, в то время как появлялись и исчезали многочисленные деловые организации и даже целые народы. Современные военные организации также во многих отношениях похожи на организации древнего Рима.

Таблица 5

СРАВНЕНИЕ ДРЕВНЕЙ И СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций	Большое количество чрезвычайно мощных, крупных организаций как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшая численность руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена	Большая численность руководителей, в том числе руководителей среднего звена
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности
Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетенции с соблюдением законности и порядка
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Упор на приказ и интуицию	Упор на коллективную работу и рациональность

Отсутствие интереса к управлению. Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX в. вряд ли кто-нибудь задумывался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, а не то, как управлять ими.

Даже проявление преимуществ, обусловленное эффективным управлением организацией, почти не вызывало интереса к способам и средствам управления. В начале XIX в. Р.Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти новаторские для своего времени реформы явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия

действительности и роли руководителя. Люди издалека съезжались на его фабрику в Нью-Ланарке (Шотландия), чтобы воочию увидеть “этот замечательный социальный эксперимент”. Несмотря на то, что фабрика была весьма прибыльной, бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Р.Оуэна, и ни один из них не последовал его примеру.

Новый виток развития управления. Сегодня, на пороге XXI в., большое развитие получили так называемые *транснациональные (межнациональные) корпорации (ТНК)* – фирмы, предприятия которых находятся в разных странах. Они возникают на основе *прямых зарубежных инвестиций*, т.е. вложений капитала в производство за рубежом, с целью снижения издержек производства, проникновения на новый рынок и т.п. Деятельность ТНК имеет как положительные, так и отрицательные стороны, однако, организуя в своих рамках международное разделение труда, они позволяют использовать абсолютные и сравнительные преимущества разных стран. В связи с этим вопросы организации и управления ТНК ставятся и решаются на качественно новом уровне.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

3.1. Признаки системности и системные концепции

Применение теории систем к управлению помогает руководителям увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также способствует интеграции положений всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике, а в конце 50-х годов стала использоваться в управлении, что явилось важнейшим вкладом в науку управления. Системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, а способ мышления применительно к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, следует определить, что такое система.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Примеры систем – машины, компьютеры, телевизоры, состоящие из множества взаимозависимых частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Если одна из частей будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Все биологические организмы также представляют собой системы. Жизнь человека зависит от правильного функционирования

многих взаимозависимых органов, которые все вместе представляют уникальный организм человека.

Все организации – это системы, поскольку люди являются наряду с техникой социальными компонентами организаций. Таким образом, **социотехнические системы** – это люди и техника, используемые совместно в процессе производства. Точно так же, как и в биологическом организме, все части организации взаимозависимы.

Открытые и закрытые системы. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. **Закрытая система**, имеющая жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от окружающей систему среды. Часы – пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов движутся непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система – это система, взаимодействующая с внешней средой, приспособляющаяся к изменениям в ней. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне.

Руководители, в основном, занимаются открытыми системами, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

Подсистемы. Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Части, т.е. крупные функциональные составляющие сложной системы, называются **подсистемами**. Основное различие подсистем одной системы – в функциональности, т.е. каждая подсистема выполняет особую функцию. Понятие подсистемы – это важное понятие в управлении. Путем подразделения организации на отделы руководство намеренно создает внутри организации подсистемы – управленческие, кадров, маркетинга, финансов, и т.д. Отделы, управления и различные его уровни – каждый из этих элементов играет важную роль в организации в целом. Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.

Подсистемы, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Проржавевший проводок от аккумулятора не подает ток в электросистему автомобиля, вследствие чего не может работать вся машина. Точно так же работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает

объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихейвиористская школа в основном занималась социальной подсистемой. Школы научного управления и науки управления, главным образом, – техническими подсистемами. В результате они часто не могли правильно определить все основные компоненты организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Более поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют, какое средство из арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

Модель организации как открытой системы (см. рис. 11) представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы, есть входы и выходы. **Входы** – это компоненты, которые организация получает от окружающей среды: информация, капитал, человеческие ресурсы и материалы. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта готовая продукция и услуги, выносимые организацией во внешнюю среду, являются **выходами**. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется *добавленная стоимость входов*, включающая сумму затрат на заработную плату, процент на капитал, ренту и прибыль.

В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

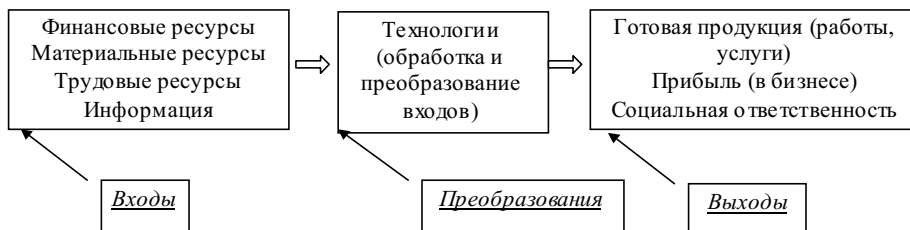


Рис. 11

3.2. Системный подход к управлению операциями

Операционная функция. Вообще под **операцией** (или операционной функцией) понимается законченное действие или ряд связанных между собой действий, направленных на решение определенной задачи.

Операционная функция включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду. Функцию операций имеют все организации, иначе они просто не могут существовать. Термины “операции” и “производство” взаимозаменяемы. Однако под **производством** в основном понимается выпуск товаров и переработка сырья. Термин “операции” шире, он включает не только производство товаров, но и предоставление услуг, в том числе и нематериальных (отсюда – “непроизводственная сфера”, включающая торговлю, гостиничный бизнес и т.д.).

Больше всего организации отличаются друг от друга по характеру конкретных видов деятельности, входящих в операционную функцию. При производстве, например автомобилей и бытовой техники, перерабатываются огромные количества типов материалов; сначала из материалов производят отдельные детали и узлы, затем их собирают в готовые изделия стандартной конструкции. Строительные фирмы тоже потребляют большие объемы материалов, но каждая единица готовой продукции в этом случае может быть уникальна по своей конструкции. Кроме того, строительные работы происходят не в условиях фабрик или заводов, а на отдельных строительных площадках, где в дальнейшем и эксплуатируются изделия строительной промышленности. Юридические фирмы, больницы, большинство учреждений сферы услуг потребляют незначительные количества исходных материалов, но они приспособливают свои услуги под требования клиента.

Полная система производственной деятельности организации, состоящая из четырех подсистем: планирующей, контролирующей, перерабатывающей и обеспечивающей называется **операционной системой**. Некоторые авторы (например, В.Хойер) объединяют две первые подсистемы, подчеркивая их несомненное и необходимое единство (нельзя контролировать то, что не планируется, и бессмысленно планировать то, что невозможно проконтролировать). Организация как открытая система, которая преобразует входные величины в выходные, представлена на рис. 12. Взаимодействие отдельных подсистем между собой показано стрелочками, обозначающими потоки информации.

Для иллюстрации каждой из подсистем воспользуемся примером операционной системы университета, в которой **перерабатывающая подсистема** представляет собой подсистему, выполняющую производительную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты. Для университета основными результатами деятельности являются разработка и распространение знаний. Ведущая роль человеческого фактора проявляется в создании этих результатов через научно-исследовательскую и педагогическую деятельность профессорско-преподавательского состава. Материалы, в том числе бумага и канцелярские товары, потребляются

перерабатывающей подсистемой. Требуется капиталовложения в виде классных комнат, лабораторий, кабинетов, мебели, оборудования. Необходимо получать информацию о достижениях в различных областях науки из разнообразных печатных источников, путем проведения заседаний кафедр, поддержания профессиональных контактов с коллегами из других университетов. Нужна подача энергии от коммунальных служб для освещения, отопления и кондиционирования университетских помещений, а также энергия для работы ЭВМ, полиграфического и другого оборудования.

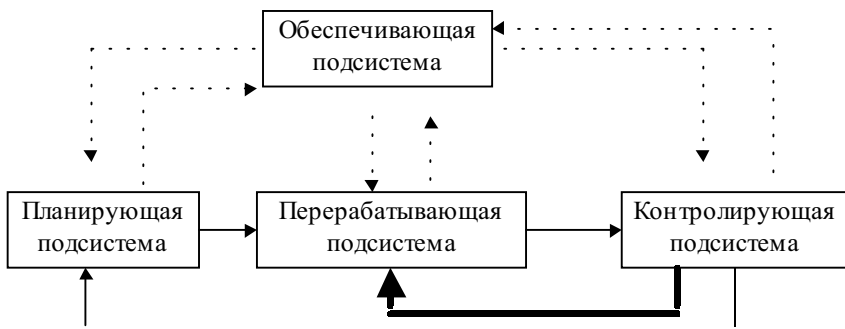


Рис. 12

Подсистема обеспечения – это подсистема, не связанная прямо с производством результата на выходе, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. В университете эта подсистема включает библиотеку, вычислительный центр, ремонтно-эксплуатационную службу, почтовое отделение, книжные киоски, кафетерий, типографию, полицию университетского городка.

Функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения в одной организации, может быть составляющей частью перерабатывающей подсистемы в другой. В университете, например, типография выполняет обеспечивающую функцию, а в коммерческом предприятии она может оказаться основной перерабатывающей подсистемой.

Подсистема планирования и контроля – это подсистема, решающая конкретные вопросы, как правило, планирование производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-производственными запасами, контроль за качеством, получает от перерабатывающей подсистемы информацию о состоянии системы и незавершенном производстве. Из внутренней среды организации поступает информация о целях, политике, основных направлениях и других внутренних параметрах. Из внешней среды поступает информация о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития

технологии, правительственных нормативных актах и других факторах. Подсистема планирования и контроля должна обработать весь этот обычно большой объем сложной информации и выдать решение, как должна работать перерабатывающая подсистема. В университете функции планирования и контроля выполняют администрация университета, в том числе и деканаты, приемная комиссия, регистрационное и плановое бюро университетского городка. Расписание занятий строится на основе заявок студентов на различные курсы научных дисциплин, имеющегося профессорско-преподавательского состава, наличия аудиторий. Качество преподавания и научных работ контролируется с помощью анализа силами профессорско-преподавательского состава и оценки студентами курсов и преподавателей. Постоянное внимание уделяется потребности в дополнительных преподавательских кадрах и соответствующих средствах.

Классификация операционных систем. Операционные системы можно классифицировать разными способами. В табл. 6 приведена двухмерная классификация, основанная на характере выхода и типе используемого процесса переработки ресурсов. В соответствии с этой структурой можно проанализировать фактически любую операционную систему. Четыре типа процессов переработки описаны табл. 6.

Таблица 6

КЛАССИФИКАЦИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Тип перерабатывающей системы	Характер производимой продукции и услуги	
	продукция	услуги
Проектная	Строительный подрядчик Писатель	Врач-терапевт Маляр
Мелкосерийная	Типография Столярный цех	Клиническая больница Авторемонтная станция
Массовое производство	Автосборочный завод Швейное предприятие	Аэропорт Мойка машин
Непрерывный процесс	Нефтепереработка Угольная шахта	Радиостанция Патруль

Отличительными характеристиками систем, *ориентированных на проекты*, является то, что каждая единица конечной продукции уникальна по конструкции, выполняемым задачам, местоположению или по каким-либо другим важным признакам. Процесс производства при этом имеет единичный, неповторяющийся характер. На выпуск каждой единицы продукции затрачивается относительно продолжительное время: несколько недель, месяцев или даже лет. Все ресурсы операционной системы в

данный момент времени направляются на реализацию одного или нескольких проектов.

В мелкосерийной системе производства отдельные подразделения, цехи или участки специализированы на выполнении различных операций. Объекты переработки, представленные, например, обрабатываемыми изделиями или обслуживаемыми клиентами, проходят через систему единицами или небольшими группами. Поскольку требования к обработке каждого объекта могут быть разными, то они следуют по разным маршрутам с необязательным прохождением через все участки.

Система массового производства выдает большие объемы относительно стандартизованных выходов. Отдельные единицы выпускаемой продукции неотличимы друг от друга, хотя и могут быть незначительные различия в характеристиках или комплектации. Время прохождения единицы продукции через систему относительно мало: обычно оно измеряется в минутах или часах. Для упорядочения производственных ресурсов системы создают технологическую линию. **Технологическая линия** – упорядоченная последовательность производственных ресурсов, проходящих через всю систему от входа до выхода готовой продукции (работ, услуг).

Перерабатывающая система с непрерывным процессом производит значительные объемы однородной продукции на выходе. Единственный способ различить отдельные единицы производимой продукции заключается в измерении продукта в каких-то произвольных единицах по объему, длине, площади, весу (массе) или времени. Ресурсы, поступающие на вход системы, непрерывным потоком проходят через нее, превращаясь в продукт на ее выходе.

3.3. Организация и внешняя среда

Определение внешней среды. Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, – определение внешней среды. В конце концов мир велик, и было бы пустой тратой сил пытаться учесть в нем все факторы. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. По определению Д. Белла: **“Внешняя среда организации** – это условия существования и развития организации, включающие такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации”.

Один из способов определения среды окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: среды **прямого** и **косвенного воздействия** на

организацию.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на операции организации и сами испытывающие на себе прямое же влияние операций организации. К ним относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты. Под **средой косвенного воздействия** понимаются факторы, не оказывающие прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее влияющие на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Характеристики внешней среды. На организацию могут влиять многие факторы внешней среды – от экономических и технических условий до изменения социальных ценностей, политических сил и т.д.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы; изменение любой внутренней переменной может сказываться на других; изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Так, в начале 70-х годов нефтяной шок, вызвавший повышение цен на продукты нефтепереработки, повлек за собой общее повышение цен почти на все товары и услуги. Эти изменения стали катализатором серии правительственных акций, таких как регулирование температуры в общественных местах, установление нормативов на эффективность использования топлива, введение налогов на сверхприбыль нефтяных компаний и т.д.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают некоторые специалисты, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. В этих условиях руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно, а должны понять взаимосвязанность и изменчивость этих факторов. Сегодня выживание многих фирм решающим образом связано с уровнем знаний организации об окружающей ее среде.

Под **сложностью внешней среды** понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

К числу внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, могут быть отнесены государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты, быстрые технологические изменения и т.д. Для каждой организации число и разнообразие внешних факторов различны.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение

современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Вероятно, лучшими работами на эту тему являются книги Э.Тоффлера “Шок будущего” и “Третья волна” и Дж.Несбитта “Мегатренды”.

Для одних подразделений организации подвижность внешнего окружения может быть выше, чем для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. В то же время производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. Если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения, касающиеся внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все чаще становится глобальным занятием, требуется все больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. Характеристики внешней среды можно представить следующим образом:

1. **Взаимосвязанность факторов:** сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. **Сложность:** число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. **Подвижность:** относительная скорость изменения среды.
4. **Неопределенность:** относительное количество информации о среде и неуверенность в ее точности.

На диаграмме (рис. 13) представлены факторы и переменные внешней и внутренней среды организации (см. Ю.В. Кузнецов и В.И. Подлесных [9]).

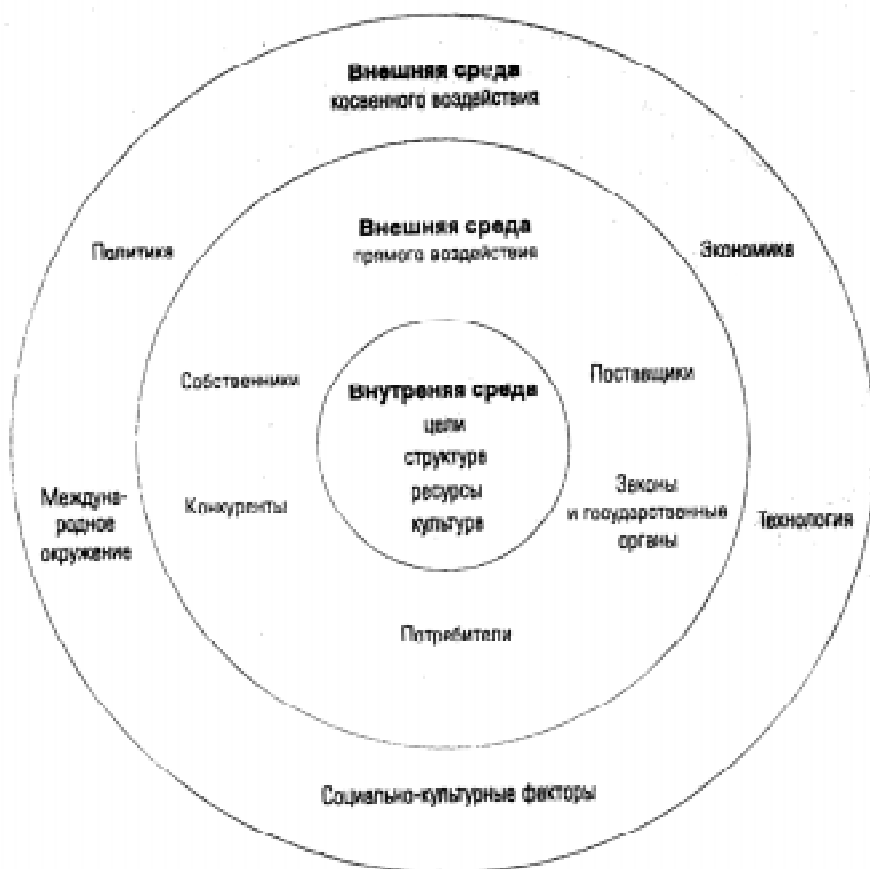


Рис. 13

3.4. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

Большое значение в теории и практике управления имеют два подхода – механистический и органический. Применение термина “механистический” к организации ассоциируется с системой, спроектированной наподобие машинного механизма, предназначенного для производственных операций. Термин “органический” придает организации качества живого организма, компенсирующего недостатки механистической структуры.

Механистические организации характеризуются экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным

принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкий уровень неопределенности в том, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение. Так, современное автомобильное производство может вполне быть эффективным в рамках механистической структуры. Существует достаточная степень определенности в отношении технологий автомобильного производства, и проблемы, с которыми это производство сталкивается во внешней среде, мало изменились за последние десятилетия (безопасность движения, экология, топливо, дороги, инфраструктура и т. п.).

Многие специалисты считают механистический подход синонимом веберовской бюрократической организации. Немецкий социолог и экономист М.Вебер сформулировал в начале века понятие *бюрократии* как организации, имеющей следующие характеристики:

1. Организация действует в соответствии с правилами и процедурами, специально установленными высшим руководством для контроля за поведением работников.
2. Руководители при принятии решений должны следовать формальным правилам и процедурам, а не личностным предпочтениям.
3. Работник подчиняется управленческой должности, а не личности, ее занимающей.
4. Каждый работник узко специализируется в работе, имеет четко очерченные обязанности, необходимые права и власть для принуждения.
5. Организация построена по строго иерархическому принципу, где каждый нижестоящий уровень находится под контролем и управлением вышестоящего.
6. Кадры подбираются исходя из профессиональных качеств в рамках системы свободного набора. На должность назначают, а не выбирают.
7. Продвижение кадров осуществляется по служебной лестнице по принципу старшинства или достижений. Решение о продвижении принимается вышестоящим руководством.
8. В организации исключается совмещение в одном лице руководителя и собственника. Руководитель подчиняется тем же правилам дисциплины и контроля, что и все остальные.

Часто слово “бюрократия” ассоциируется с жесткостью, некомпетентностью, волокитой, неэффективностью и нелепостью правил. В принципе в бюрократической модели заложена возможность проявления этих негативных явлений при определенных условиях.

Необходимо четко различать то, *как должна работать* бюрократическая

организация, и то, *как она работает* в ряде больших организаций. Свои преимущества, например такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях: 1) в организации известны общие цели и задачи; 2) работа в организации может делиться на отдельные операции; 3) общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования; 4) выполнение работы индивидом может достоверно измеряться; 5) денежное вознаграждение мотивирует работника; 6) власть руководителя признается как законная.

Конечно, существует много других условий, важных для успеха любой организации, таких, как наличие ресурсов и спрос на результат деятельности. Однако вышеперечисленные условия очень важны для эффективной деятельности организации, построенной на основе механистического подхода.

Органические организации характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход показывает свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокий уровень неопределенности в том, когда, где и как выполнить работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Сегодня классическим примером эффективного применения органического подхода является производство электронной техники и высокотехническое производство в целом. Специалисты признают, что технология электронного производства меняется чуть ли не каждую неделю. Не меньшими темпами меняется внешняя среда, взаимодействующая с высокотехническим производством.

Органические организации лучше взаимодействуют с новой ситуацией, быстрее адаптируются к изменениям и в целом являются более гибкими. Чтобы лучше понять суть органической организации, ее можно представить как прямую противоположность “идеальной” бюрократии (табл. 7). Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктуризованные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: “Делай то, что ты считаешь необходимым, чтобы выполнить работу”. Так же и в принятии решения: “Ты эксперт в этом деле, тебе и решать”. При органическом подходе в отсутствие ясных оценок и стандартов работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, а не четко разработанная система формального контроля.

Таблица 7

ХАРАКТЕРИСТИКИ И УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ МЕХАНИСТИЧЕСКИХ И ОРГАНИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Механистический тип организации	Органический тип организации
Характеристики	
Узкая специализация в работе Работа по правилам Четкие права и ответственность Ясность в уровнях иерархии Объективная система вознаграждения Объективные критерии отбора кадров Отношения формальные и носят официальный характер	Широкая специализация в работе Мало правил и процедур Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения Субъективные критерии отбора кадров Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	
Несложное, стабильное окружение Цели и задачи известны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Признается данная власть	Сложное, нестабильное окружение Неопределенность целей и задач Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование высших потребностей Авторитет власти завоевывается

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают критиковать механистический подход. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать окончательный выбор. В управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия “хорошая” или “плохая” система. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий имеющимся условиям, поэтому при изменении условий может измениться и выбор. Наглядный пример – переход в 80-х годах электронных компаний от механистического подхода к органическому в организационном проектировании.

О.С. Виханский и А.И. Наумов [2] так интерпретируют взаимоотношения характеристик организационной системы, которые представлены на рис. 14.

С точки зрения отношений организации и человека различаются **корпоративная** и **индивидуалистская организации**. **Корпоративная организация** – это замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов. **Индивидуалистская организация** – это свободное, открытое и добровольное объединение людей,

осуществляющих совместную деятельность. Такая организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований.



Рис. 14

3.5. Объекты управления на предприятии

Под **объектом** вообще понимается любое явление, предмет, на который направлена чья-нибудь деятельность, чьё-нибудь внимание. Управление есть деятельность по изменению *состояния*, т.е. в результате должен начаться, замедлиться, ускориться какой-то процесс, может измениться его направление, свойства объекта управления. Таким образом, можно говорить об управлении как о векторе, т.е. величине, характеризующейся численным значением и направлением. Следовательно, и управлять нужно только тем, что можно изменить. В связи с этим возникает вопрос классификации объектов управления на предприятии. В общем виде это могут быть предметы (например, машины, механизмы, люди), процессы (производство, реализация, документооборот, снабжение) и свойства (качество, издержки и т.п.).

С точки зрения объективно существующих направлений управленческая деятельность дифференцируется на кадровое, инновационное, финансовое, технологическое (производственное) менеджмент, маркетинг. Внутри каждого направления выделяются свои поднаправления.

В кадровом менеджменте объектами управления являются процессы найма, увольнения, обучения, аттестации (которые, в свою очередь, служат для управления квалификацией, а через нее – и производительностью), текучести рабочей силы. Некоторые авторы говорят и об управлении временем, подразумевая при этом установление режима труда и отдыха сотрудников (правила внутреннего распорядка).

Производственный менеджмент направлен на обеспечение ритмичного, бесперебойного выпуска качественной продукции (выполнения работ, оказания услуг). Объектами управления в финансовом менеджменте являются, например, суммы, предполагаемые к инвестированию,

собственные средства, заемные средства.

Инновационный менеджмент предполагает управление созданием новой техники, снятием с производства устаревших изделий и внедрением новинок, заменой технологий и оборудования. Маркетинг призван управлять продвижением продукции предприятия на рынки сбыта.

Особый аспект управления – это управление свойствами, в первую очередь таким комплексным свойством предприятия, каким является его потенциал.

3.6. Потенциал предприятия (внутренние переменные организации)

Управление потенциалом предприятия. Успех любой предпринимательской деятельности во многом определяется правильно выбранной стратегией управления потенциалом предприятия, являющейся составным элементом менеджмента в бизнесе. Выбор стратегии, в свою очередь, зависит от нескольких факторов: каким объемом потенциала обладает предприятие; насколько высок уровень конкурентоспособности потенциала предприятия; какова его доля на рынке и кем оно является – лидером, соперником или аутсайдером; какие цели предприятие ставит перед собой – укрепить лидерство, выйти в лидеры, закрепиться в “серединке” или избежать банкротства. В зависимости от поставленных целей предприятие выбирает ту или иную стратегию поведения на рынке. Технология управления потенциалом предприятия включает следующие этапы:

- 1) оценка структуры, динамики и эффективности использования потенциала предприятия, его доли на рынке;
- 2) оценка конкурентоспособности предприятия;
- 3) анализ резервов и потерь предприятия;
- 4) выбор стратегии и тактики по повышению конкурентоспособности предприятия;
- 5) проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия исходя из выбранной стратегии и тактики.

Таким образом, управление потенциалом предприятия в условиях рынка сводится, по существу, к управлению его конкурентоспособностью (к оценке и анализу факторов, повышающих или понижающих конкурентоспособность предприятия, выбору и реализации соответствующей стратегии и тактики для достижения той или иной намеченной цели). Чтобы выбрать верную стратегию, менеджеру нужно прежде всего знать, что представляет собой экономический потенциал.

Экономический потенциал предприятия (любого) – это совокупность

ресурсов (трудовых, материальных, нематериальных, финансовых и др.), имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода. Для экономического потенциала предприятия характерны четыре основные черты.

1. Экономический потенциал предприятия определяется его *реальными возможностями* в той или иной сфере экономической деятельности. При этом не только реализованными возможностями, но и нереализованными по каким-либо причинам.

2. Возможности любого предприятия во многом зависят от имеющихся у него ресурсов и резервов (экономических, социальных), не задействованных в производстве. Поэтому потенциал предприятия характеризуется также и определенным *объемом ресурсов и резервов* как вовлеченных, так и не вовлеченных в производство, но подготовленных к использованию в нем.

3. Обладание ресурсами является необходимым, но недостаточным условием для успеха в любом бизнесе. Необходимо еще умение распорядиться имеющимися ресурсами, что является задачей номер один в любом бизнесе. Менеджеру следует помнить, что потенциал предприятия определяется не только и не столько имеющимися у него возможностями и ресурсами, сколько его *способностями* к их использованию с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.

4. Уровень и результаты реализации потенциала предприятия (объем созданной продукции или доходов) определяются также выбранной *формой предпринимательства* и соответствующей ей *организационной структурой* предприятия.

В теории и практике зарубежного бизнеса еще недавно не было такого понятия, которое объединяло бы все эти четыре черты экономического потенциала предприятия. Это объяснялось тем, что во время технократического бума на Западе приоритет отдавался основному капиталу: машинам, станкам, оборудованию и другим видам материально-вещественных ресурсов. Затем, в связи с исчерпанием возможностей получения большего эффекта от технического фактора, основное внимание стало уделяться человеческому капиталу, а именно способностям работников, полной реализации их личностного потенциала. Такая стратегия приносит немалые доходы фирме даже тогда, когда, казалось бы, все другие технические возможности уже исчерпаны. Поэтому сегодня модель экономического потенциала преуспевающей фирмы выглядит так:

человеческий капитал

+ основной капитал

+ оборотный капитал

=экономический потенциал фирмы

В сбалансированности всех указанных элементов экономического потенциала, и прежде всего человеческого и основного капитала, западные бизнесмены видят “ключ” к успеху в любой предпринимательской деятельности. Как пишет известный авторитет в кругах бизнеса Ли Якокка: “Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать”.

Если прежде в зарубежном бизнесе человеческий капитал учитывался лишь частично и не напрямую (в форме издержек на заработную плату в составе оборотного капитала), то сегодня человеческий капитал является самостоятельным основным фактором развития производства. Западные бизнесмены, умеющие считать деньги, убедились на своем опыте, что вложения в человека (расходы на повышение квалификации, образование, здравоохранение, досуг и отдых за счет фирмы) умножают доходы и повышают конкурентоспособность.

Итак, модель экономического потенциала любого предприятия определяется следующими факторами:

объемом и качеством имеющихся у него ресурсов: численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами – патентами, лицензиями, информацией, технологией);

способностями сотрудников (специалистов, рабочих, вспомогательного персонала) к созданию какой-либо продукции, иными словами, их образовательным, квалификационным, психофизиологическим и мотивационным потенциалом;

способностями менеджмента оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры предприятия;

инновационными способностями, т.е. способностями предприятия к обновлению производства, смене технологии и т.п.;

информационными способностями, т.е. способностями обрабатывать и “переваривать” информацию для использования ее в производстве;

финансовыми способностями: кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженностью и др.

В сумме они образуют совокупную (экономическую и социальную) способность предприятия, которая при сравнении с аналогичной способностью других предприятий отражает уровень его конкурентоспособности.

Таким образом, **конкурентоспособность потенциала предприятия** –

сравнительная характеристика потенциала, содержащая комплексную оценку состояния его важнейших параметров относительно каких-либо выбранных стандартов – мировых, народнохозяйственных, отраслевых, другого предприятия. Для оценки конкурентоспособности потенциала предприятия в зарубежном бизнесе используются различные методы.

Индикаторный метод. В его основу заложена система индикаторов, с помощью которых дается оценка конкурентоспособности потенциала фирмы, компании, корпорации, другого предприятия и национальной экономики в целом. Под **индикатором** в зарубежном бизнесе понимается совокупность характеристик, позволяющих в формализованном виде описать состояние параметров того или иного исследуемого объекта, и на их основе выбрать рекомендации по повышению результативности его функционирования. Каждый индикатор, в свою очередь, распадается на ряд показателей, которые отражают состояние отдельных элементов исследуемого объекта. Другими словами, система индикаторов – своеобразный “градусник”, “барометр”, позволяющий определить самочувствие и состояние “здоровья” тех или иных предприятий, регионов, страны, затем предложить рецепты для выздоровления и улучшения их состояния (т.е. повышения конкурентоспособности). И наконец, спрогнозировать пути оптимального развития и использования имеющегося потенциала, выработать новую стратегию и тактику управления им.

В настоящее время индикаторный метод широко применяется в зарубежном бизнесе для оценки конкурентоспособности. Например, западные бизнесмены при определении оптимального месторасположения (размещения) производства и капиталовложений в него прежде всего изучают конкурентоспособность потенциала той или иной страны. Для этих целей международная организация Европейский форум по проблемам управления (с центром в Женеве) ежегодно определяет уровни конкурентоспособности развитых стран. При этом используется система индикаторов, насчитывающая около 340 показателей и более 100 оценок экспертов-экономистов. Данные анализа группируются по 10 основным факторам:

- динамика экономики (экономического потенциала);
- производственная мощность промышленности;
- динамика рынка;
- финансовая помощь;
- человеческий капитал;
- престиж государства;
- обеспеченность сырьем;
- ориентация на внешний рынок;
- инновационный потенциал;
- общественная стабильность.

Каждый из этих 10 факторов складывается из 20-40 единичных

индикаторов. Эта палитра простирается от таланта менеджеров до прямых капиталовложений в производство, от затрат на научные исследования до расходов на удобрения, от налогообложения до государственных долгов, от качества продуктов до стоимости рабочей силы, от производства цемента до планирования свободного времени. При этом возникает сложная задача по отбору наиболее значимых индикаторов для оценки каждого из приведенных 10 факторов.

В 80-е годы высокой конкурентоспособностью неизменно отличались США, Канада, Япония, ФРГ и Швейцария. При этом они характеризовались не только и не столько высокими экономическими показателями, но и структурой их конкурентоспособности, в том числе высокой степенью адаптации экономики к изменениям мирового спроса, точным выбором национальной специализации, соответствующей внутренним возможностям, умением и ловкостью избегать жесткой и порой бессмысленной конкуренции, переключиться на выпуск новых товаров, освоение новых рынков и т.д. Именно в мобильности, т.е. в способности приспособиться к эволюции мирового спроса и своевременно среагировать на нее путем структурной перестройки своего потенциала и развития его в нужных направлениях, и состоит причина успеха ведущих западных стран и фирм.

Как отмечают специалисты, в современной конкурентной борьбе побеждает не тот, кто идет в “штыковую” атаку, а тот, кто, выбрав верную позицию, умеет избежать такую атаку.

Матричный метод. В его основе лежит идея рассмотрения процессов конкуренции в их зависимости и динамике. Методологической базой этого метода является кривая жизненного цикла товара.

Основываясь на ее достаточно простых положениях, в середине 70-х годов маркетинговая фирма “Бостон консалтинг групп” разработала матричную методику оценки конкурентоспособности разнообразных товаров, которая в настоящее время применяется и при исследовании конкурентоспособности различных предприятий и отраслей. Главным инструментом исследования является матрица, построенная на основе двух показателей. По вертикали показываются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе. А по горизонтали – доля предпринимателя или предприятия на рынке в логарифмическом масштабе. Все компании, корпорации, фирмы и другие единицы бизнеса располагаются на этой матрице в зависимости от своих параметров и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными считаются те из них, которые занимают наибольшую долю на рынке.

Используя матричный метод, менеджер и бизнесмен могут оценить уровень конкурентоспособности потенциала не только своего предприятия, но и соперников. А затем выработать стратегию поведения на рынке. Матричный метод широко применяется американскими консультационными

фирмами, является надежным инструментом оценки конкурентоспособности и для наших предпринимателей.

3.7. Параметры эффективности организации

Рассматривая предприятие как операционную систему, необходимо оценивать эффективность каждой операции и предприятия в целом.

Эффективность операций (\mathcal{E}_o) – это рыночная стоимость произведенных выходов ($C_{вых}$), деленная на общую величину затрат организаций на израсходованные входы ($Z_{вх}$):

$$\mathcal{E}_o = \frac{C_{вых}}{Z_{вх}}$$

Рыночная стоимость выходов определяется как количеством единиц произведенных выходов, так и целым рядом других факторов, в числе которых такие:

- 1) соответствие ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг существующему на них спросу;
- 2) качество выходов системы;
- 3) своевременность производства выхода, учет характера спроса и обязательств по доставке потребителям;
- 4) гибкость производственной системы при удовлетворении различных требований индивидуальных потребителей.

Общие затраты потребленных организацией входов аналогичным образом определяются не только их количеством, но и такими факторами, как:

- цены приобретаемых материалов;
- затраты на хранение материалов в составе запасов до момента их использования;
- стоимость заказа и приемки материалов;
- уровень издержек, возникших в результате недостатка материалов;
- затраты, возникшие в результате проблем с качеством материалов.

Применительно к такому входу, как человеческий труд, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какая часть работы выполнялась в сверхурочное, а не в нормальное рабочее время, какова стоимость сверхурочных работ?
2. Использовался ли персонал в соответствии с уровнем квалификации или работникам пришлось платить по тарифам более высокой квалификации, чем та, которая им требовалась для работы?
3. Какими оказались затраты, связанные с текучестью кадров, вызванной изменением нагрузки в системе?

4. Какими оказались затраты, связанные с ошибками персонала из-за недостаточного уровня подготовки или с плохим руководством со стороны мастеров?

Можно назвать и еще какие-либо аналогичные факторы, влияющие на общие затраты организации через другие виды ресурсов, потребляемых операционной системой.

Эта концепция эффективности операций иллюстрирует многогранность задач, стоящих перед операционными менеджерами.

Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется выполнением графика выпуска продукции, затратами ресурсов, производительностью труда, степенью использования оборудования и площадей. Работу служб, организующих ремонт оборудования, оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т.д. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

3.8. Фирмы будущего

Пути совершенствования системы управления. Одним из направлений борьбы с бюрократизацией является перевод там, где это возможно, внутриорганизационных отношений на экономические рельсы. Этот процесс сейчас активно развивается во всем мире, в том числе и в России. Его основная идея состоит в том, что все подразделения организации получают право реализовывать друг другу, а также администрации свою продукцию — товары и услуги на внутриорганизационном рынке; а рынок, как известно, главный враг бюрократии.

В связи с этим меняется статус самих подразделений, которые из административных единиц превращаются в структуры, наделенные широкой хозяйственной самостоятельностью и коммерческими правами. Так, цех, обычно не выпускающий конечной продукции, получает за рубежом статус *центра издержек производства*, главная задача которого состоит в том, чтобы на основе всесторонней рационализации работы получить экономию текущих затрат, обеспечив тем самым рост своей условной прибыли (разницы между себестоимостью и внутренней расчетной ценой).

Подразделения, выпускающие традиционную конечную продукцию,

получают в рамках своего объединения статус *центров прибыли*, поскольку главная задача, стоящая перед ними, заключается в росте ее текущей величины.

Наконец, подразделения, осваивающие выпуск принципиально новой продукции с целью осуществить стратегический прорыв в своей области и добиться высоких прибылей в будущем, получают статус *центров инвестирования* (капитальных вложений).

Новое в типах организации. В последней четверти XX в. человечество вступило в новую стадию своего развития – стадию построения *информационного общества*. Зародившееся еще в 20-е годы в недрах индустриального общества, оно дало свои первые ростки в 40-е годы, а в 50-е годы стали говорить о наступлении информационной экономики и превращении информации в важнейший товар. В 60-е годы появились предсказания о превращении индустриального общества в информационное. В начале 80-х годов наиболее развитые страны уже поднялись на его первую ступень.

Согласно типологии цивилизаций Тоффлера, данной им в книге “Третья волна”, происходящей на наших глазах социотехнологической революцией является информационно-компьютерная революция, а соответствующим ей типом цивилизации – информационное общество. При формировании нового общества радикальные изменения претерпевают материальное производство, мировоззрение, быт и образование, искусство и культура. Меняются не только формы, но и содержание деятельности. В данном контексте важно понять те новые требования, которые предъявляет информационное общество к проектированию организации, к объединению или разделению работ в ней. Если в доинформационном обществе действует принцип “каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все”, то в информационном обществе действует принцип “каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими”.

С начала 80-х годов в развитых странах деловая среда под влиянием информационного общества претерпела значительные изменения. Уровень “информационности” внеорганизационного окружения определяют следующие факторы:

любой индивид или организованная группа могут в любом месте и в любое время иметь свободный доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;

любой индивид или организованная группа умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;

любой индивид, организованная группа и общество в целом имеют необходимые технические средства, инфраструктуру и социальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации.

Прогресс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малозффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество (механистические, корпоративные). Одним из важных последствий этого явилось существенное сближение производителя с потребителем. А это, в свою очередь, заставило производителя еще более оперативно реагировать на изменения в требованиях потребителя и еще более качественно удовлетворять потребности последнего. Резко возросла взаимозависимость и взаимодействие между производителями и потребителями на рынке. Конкретный рынок и конкретный потребитель стали во многом определять структуру организации.

В этих условиях в конкурентной борьбе мог победить тот, кто наиболее эффективным образом приспосабливал свою организацию к новым требованиям внешнего окружения, формируемого информационным обществом. В последнее время в литературе рассматриваются различные новые типы организаций, успешно действующих в “информационной” среде, – это *эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок* и организации *предпринимательского типа*.

Эдхократическая организация. Организации, у которых имеются признаки организации будущего, получили в научной литературе название **эдхократических** (от англ. adhocracy), поскольку они применяются к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

Эдхократия – это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн, ключевым в котором является компетентность, которая ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками.

Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т.п. В такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего.

Идея эдхократической среды в организации обычно приписывается американской компьютерной фирме “Хьюлетт-Паккард”, начавшей проводить ее в жизнь еще в 40-х годах. Уже в течение долгого времени, даже в период спада, компания не увольняла работников. Она сохраняет относительно небольшие по численности отделения (в пределах 1500

человек), что помогает ей внедрять менее формальные отношения и атмосферу групповой работы.

Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. *Ключевые элементы* эдхократического дизайна следующие:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, новаторства (инновационности) и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);

- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют взаимодействовать друг с другом высокоэффективным образом;

- структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется; у многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе; части структуры сохраняют небольшие размеры;

- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;

- система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе; вознаграждение носит групповой характер;

- отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Наиболее пригодным этот дизайн является для организаций в таких областях, как консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, кинопроизводство и т.п.

Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы (рис. 15).

Многомерная организация. Ранее рассматривались двухмерная, или матричная модель построения организации. Двумя измерениями в ней были *ресурсы* и *результаты*, с ориентацией на которые происходит одновременное объединение работ в форме матричных ячеек. Сама матричная организация обычно является комбинацией линейно-функциональной и дивизиональной организаций. Однако при таком подходе за границами матричной организации остаются такие важные переменные, как *территория*, *рынок* и *потребитель*, с ориентацией на которые также могут объединяться работы в организации. При добавлении этого третьего измерения появляются **многомерные организации**. Впервые этот термин был использован в 1974 г. У. Гоггином при описании структуры корпорации

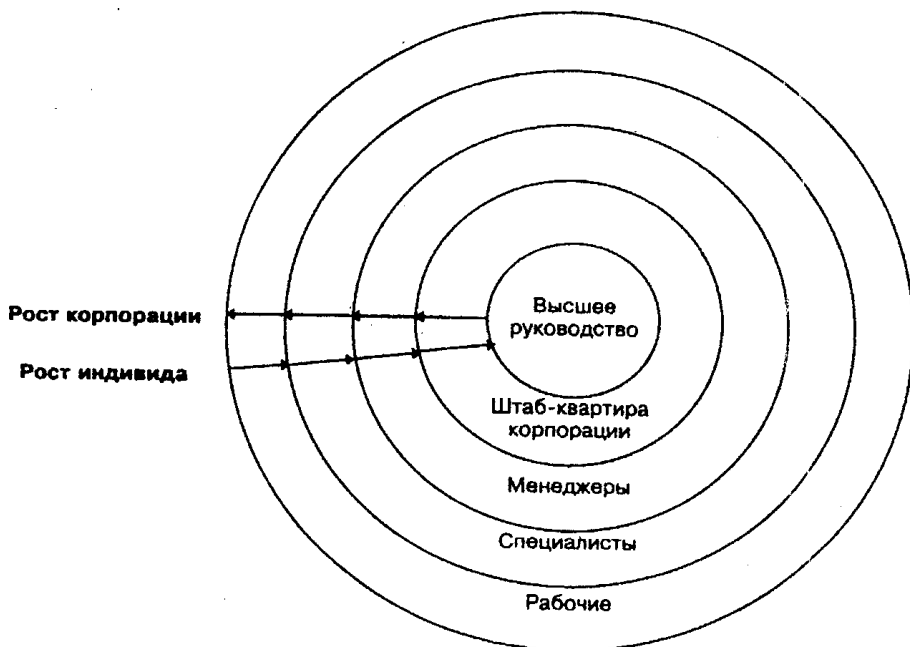


Рис. 15.

“Доу Корнинг”. Схема многомерной организации представлена на рис. 16.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;

производство продукта или услуги для конкретного потребителя, рынка или территории;

обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают обычно статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями. Однако в обоих случаях они тем или иным образом облагаются корпоративными налогами.

Основными преимуществами многомерных организаций некоторые специалисты считают следующие:

отсутствие необходимости в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при

проектировании работ; акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации;

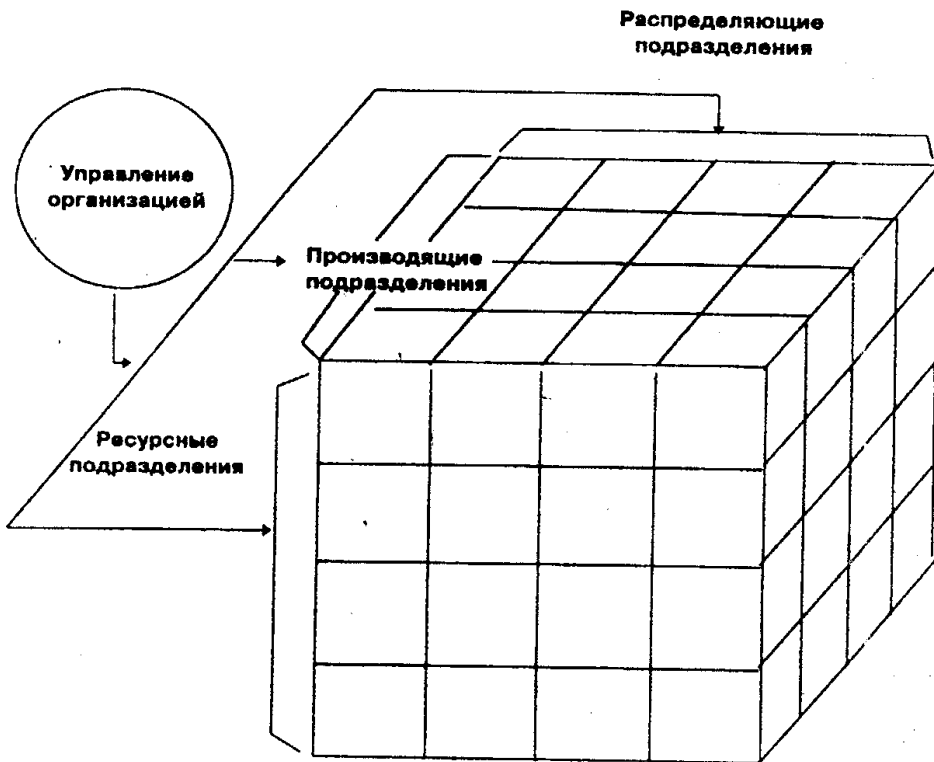


Рис. 16.

создание подразделений, их ликвидация или модификация без серьезных изменений положения других подразделений; чем больше частей организации контактируют с “многомерной” группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях;

создание максимально благоприятной ситуации для делегирования полномочий при том, что роль руководства организации остается ведущей;

применение унифицированной, четко фиксируемой и легко измеряемой меры эффективности каждого многомерного образования – получаемой прибыли, что предотвращает выполнение псевдоработы и возникновение элементов плохой бюрократии. При этом прибыль, рассматриваемая как необходимое условие развития бизнеса, не является единственным мериллом успеха. Преобладающей целью выступает развитие многомерной

организации и ее членов.

Партисипативная организация. Несмотря на многие преимущества многомерной организации, с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность. Ряд специалистов считают, что данная проблема более успешно решается, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений, касающихся их работы. Последнее уточнение является принципиальным и отличает в корне организации, построенные на участии работников в управлении, или так называемые **партисипативные организации**, от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации. Наглядным примером такого подхода явилось введение в период перестройки на предприятиях бывшего СССР выборности руководителей и создание на них советов трудовых коллективов, поставленных волею закона над руководством и призванных демократизировать управление предприятием.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает привлечение их к принятию решений. Таким образом, каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу.

Описанные условия придают структуре организации демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю. Это предотвращает произвол по отношению к каждому члену организации со стороны любого вышестоящего лица.

Партисипативные организации имеют и другие важные преимущества. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассмотрение большего количества альтернатив приносит больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды. Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, что значительно повышает производительность.

Однако при неправильном проектировании партисипативные организации сталкиваются с рядом проблем. Так, несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека, может постоянно возвращать его к допущению, что власть всегда идет в одном направлении. В таком случае трудно спроектировать демократическую

организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате наблюдается уклон либо в сторону неэффективности советов, либо в сторону вмешательства вышестоящих лиц в дела подотчетных им руководителей и подразделений.

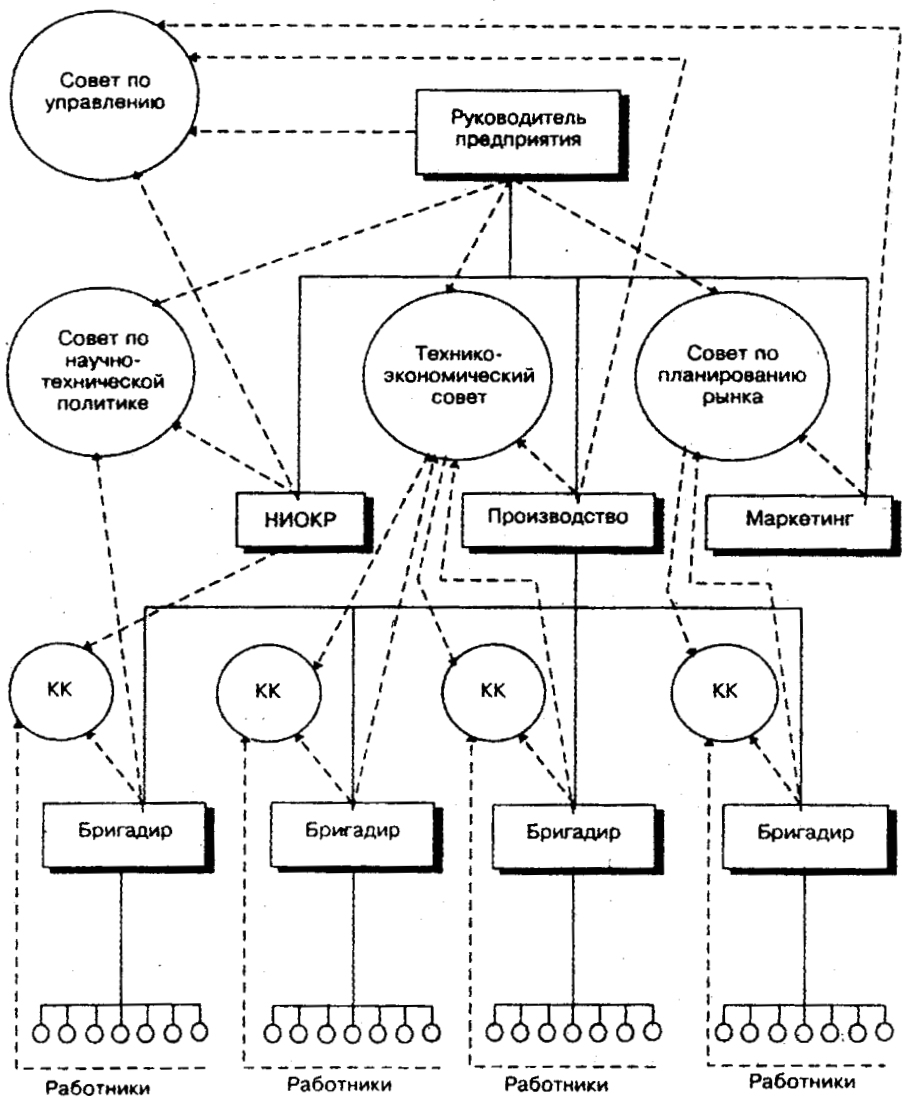
Партисипативные типы структур используются в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они, как и многомерные, могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим. Принципиальная схема структуры партисипативной организации показана на рис.17.

Предпринимательская организация. Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций, получивших название предпринимательских.

Предпринимательская организация – это организация, ориентированная на рост и больше рассчитывающая на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит обычно опосредованный характер (аренда, заем и т.п.). Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация. На рис. 18 приводится принципиальная схема структуры предпринимательской организации.

Организация, ориентированная на рынок. Данный тип организации является на практике своего рода комбинацией вышерассмотренных новых типов. **Организация, ориентированная на рынок**, или, как еще говорят, “движимая рынком” организация, может быть описана следующим образом.

Связи в структуре организации формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем (*процессы*), а не отношений между



КК – Круг качества

Рис.17.
функциями. Рыночная ориентация в группировании частей организации (от “функции” к “процессам”) показана на рис. 19.

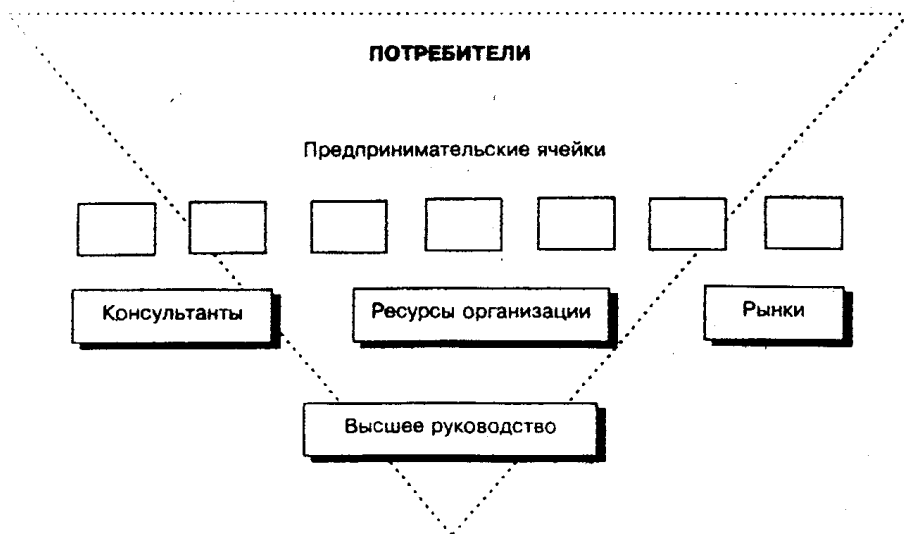


Рис.18.



Рис.19

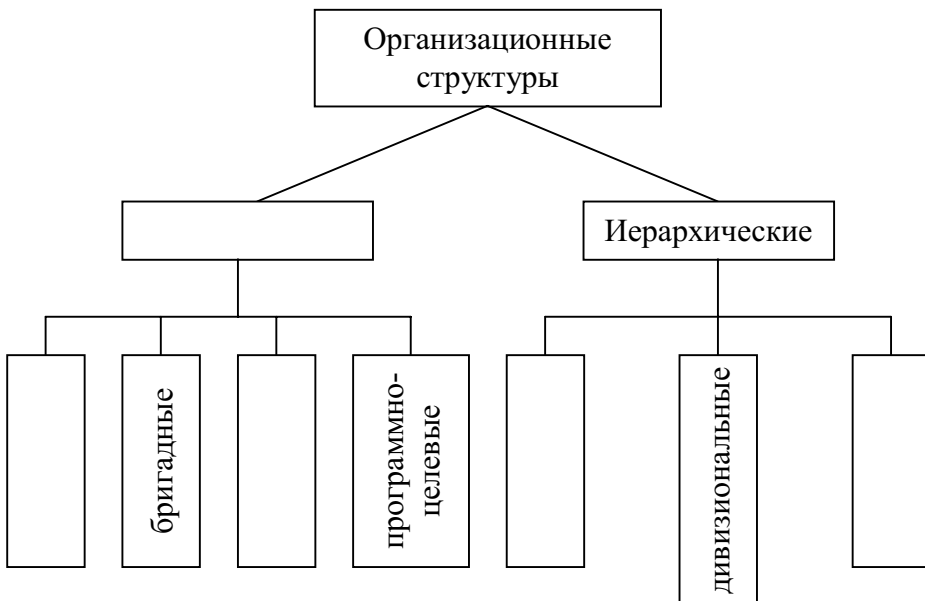
По характеру взаимодействия с внешней средой (т.е. рынком) это органический тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне ее изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная структура. И наконец, по характеру взаимодействия индивида с

организацией это индивидуалистский тип. Принципиальным отличием данного типа организации от других является то, что если в предыдущих случаях непосредственно вокруг рынка группировалась только часть организации, то в данном случае речь идет о *группировании всех частей организации* вокруг рынка или рынков.

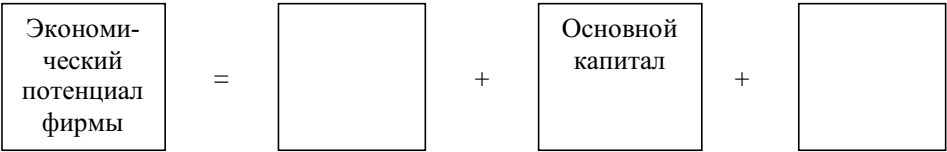
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.

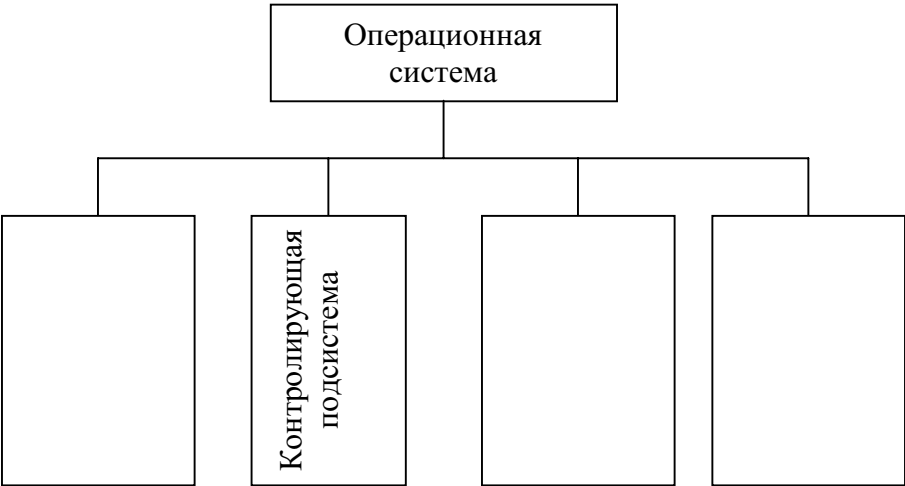
2. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав известные виды организационных структур:



3. Восстановите пропущенные элементы в схематическом изображении модели экономического потенциала фирмы:



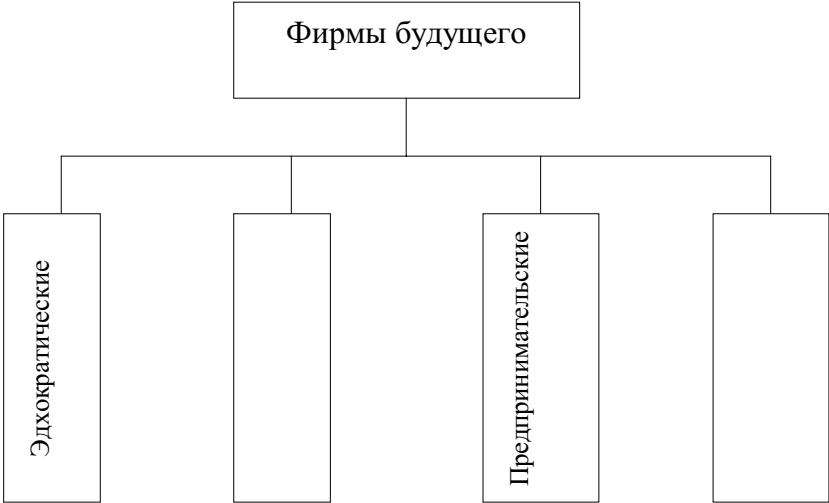
4. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав все подсистемы операционной системы:



5. Заполните таблицу, указав возможные формы изменения статуса подразделений организации:

№ п/п	Прежний статус	Новый статус
1	Цех	
2	Подразделение по выпуску конечной продукции	
3	Подразделение по выпуску новой продукции	

6. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав новые типы организаций информационного общества (фирмы будущего)

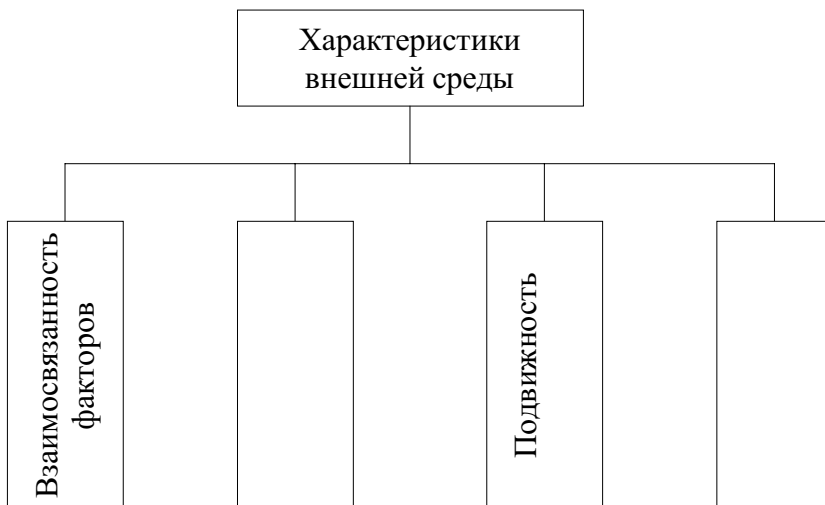


7. Завершите перечень, указав известные методы и принципы распределения обязанностей по отделам.

Методы распределения обязанностей по отделам:

- 1) по принципу деления на равные по размеру группы;
- 2)
- 3)
- 4) по видам выпускаемой продукции;
- 5)

8. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав известные характеристики окружающей организацию внешней среды и формы их воздействия на организацию.



9. Заполните таблицу, указав названия трех главных этапов построения организации и характер работ на каждом этапе.

Этапы построения организации

№ п/п	Этапы	Содержание работы
1.	Определение характера выполняемой работы	1) 2) Расчет объема работ 3) 4) Проверка
2.		1. Установление норм 2. 3. Установление сотрудничества
3.	Классификация позиций менеджмента, построение групп управления	1. Распределение обязанностей по видам работ (принцип ? по Файоллю) 2.

10. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав основные виды стратегических альтернатив (по Мескону и др.):



11. Восстановите пропущенные элементы в перечне основных факторов, определяющих организационную структуру.

Факторы, определяющие организационную структуру

Аспект А	Аспект Б
1) Стратификация 2) 3) Формализация 4)	1. Технологические факторы 2. 3. Методы управления 4. 5. Цели 6. 7. Принципы формирования организационной структуры

**МЕНЕДЖМЕНТ
ЮНИТА 2**

**ОРГАНИЗАЦИЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС.
ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

Редакторы: Н. С. Потёмкина

Оператор компьютерной верстки: А. В. Баринов

Изд. лиц. ЛР №071765 от 07.12.98

Сдано в печать

НОУ «Современный Гуманитарный Институт»

Тираж

Заказ

Современный Гуманитарный Университет