

ГЛАВА 12

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

ВВЕДЕНИЕ

В гл. 3 мы видели, как используется специализация и разделение труда для постановки задач, позволяющих организации совершать нечто большее, чем просто суммировать усилия всех ее членов. В гл. 11 было сказано о том, как происходит делегирование прав и обязанностей и как в результате этого возникает единая система, охватывающая всю организацию сверху донизу и позволяющая наиболее эффективно распределять поставленные задачи между ее сотрудниками. В данной главе мы рассмотрим альтернативные подходы к формированию структуры организации в целом, которые должны обеспечить реализацию ее стратегии, взаимодействие организации с внешней средой и, в конечном счете, эффективное решение стоящих перед ней задач. Мы рассмотрим основные типы бюрократических и небюрократических организационных структур, наиболее широко используемых в настоящее время, а также сравним централизацию и децентрализацию.

После того, как вы прочтете эту главу, вам должны стать понятными все понятия и определения, выделенные в начале главы.

ВЫБОР СТРУКТУРЫ

В предшествующей главе мы видели, как в процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ — это функция, которую должны осуществлять все руководители — независимо от их ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура — это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Проектирование организационной структуры

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ. Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Некоторые авторы, фактически, считают, что выбор общей структуры организации — это решение, относящееся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих основных целей. Однако, с нашей точки зрения организация деятельности — это иная, отличная функция. По нашему мнению, она основывается на стратегии организации, но не является самой стратегией.

Этот подход был предложен Альфредом Чандлером. Он проанализировал, как на протяжении ряда лет изменялись организационные структуры таких фирм, как «Дюпон», «Дженерал Моторс», «Стандарт Ойл оф Нью-Джерси» и «Сирс». Наблюдая за тем, как эти изменения соотносились с изменениями стратегий и целей организации, Чандлер сформулировал свой ставший знаменитым принцип: «Стратегия определяет структуру». Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ. Порядок, в котором мы ранее представляли элементы концепции формирования организаций, может ввести читателей в заблуждение. Наш анализ шел от формулировки задач к взаимоотношениям власти и, наконец, к общей структуре организации. Это могло привести к мысли, что структура организации вырабатывается снизу вверх: сначала прорабатываются задачи, а общая структура организации — в самом конце. Однако дело обстоит как раз наоборот. Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительного, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи — подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, — а потом

составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. *Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки*, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными.

2. *Установите соотношения полномочий различных должностей*. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. *Определите должностные обязанности* как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная структура — это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т.к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля. Почти в каждом номере журнала «Бизнес Уик» сообщается о крупной реорганизации, проходящей в той или иной солидной фирме.

Далее в этой главе описаны альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавшие себя к настоящему моменту. Как мы увидим позднее, каждый из них годится только для определенных ситуаций и достижения соответствующих целей. Порядок представления альтернативных организационных структур приблизительно соответствует очередности их появления. Поэтому начнем с бюрократической структуры управления первой систематически разработанной моделью организационной структуры, остающейся еще пока ее основной и доминирующей формой.

Бюрократия

Слово «*бюрократия*» обычно вызывает в памяти картины канцелярской волокиты, плохой работы, бесполезной деятельности, многочасовых ожиданий для получения справок и форм, которые уже отменены, и попыток борьбы с муниципалитетом. Все это действительно бывает. Однако первопричиной всех этих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а недостатки в реализации правил работы и целей организации, обычные трудности, связанные с размером организации, поведением сотрудников, несоответствующим правилам и задачам организации. Концепция бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким социологом Максом Вебером, по крайней мере, в идеале, — это одна из наиболее полезных идей в истории человечества.

Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться. Это ясно из табл. 12.1., где в сводном виде приведены характеристики системы, называемой Вебером рациональной бюрократией.

Таблица 12.1. Характеристики рациональной бюрократии

| |
|---|
| 1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности. |
| 2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему. |
| 3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач. |
| 4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности. |
| 5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений. |

Таким образом, БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА характеризуется высокой

степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Вебер называл такую структуру «рациональной», поскольку предполагается, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер. Вебер полагал, что личные прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации. (Эти идеи абсолютно не совпадали с практикой работы большинства организаций до 1900 г.).

Если описание рациональной бюрократии покажется читателю знакомым, то это объясняется тем, что практически все, то мы говорили на страницах этой книги об организациях и об управлении ими в основном касалось именно рациональных бюрократических структур. Бюрократию часто называют также классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии. Причина столь длительного и широкомасштабного использования бюрократической структуры состоит в том, что ее характеристики еще достаточно хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объективность принимаемых решений позволяет эффективно управляемой бюрократии адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников на основе их компетентности позволяет обеспечивать постоянный приток в такую организацию высококвалифицированных и талантливых технических специалистов и административных работников.

Концепция социального равенства, заложенная в бюрократической структуре, очень хорошо совпадает с системами ценностей как демократических, так и коммунистических стран. Государственная служба в США, например, является бюрократией, созданной первоначально для того, чтобы обуздать политический патронаж и преобразовать правительственные органы в соответствии с идеалами бюрократической системы. Короче говоря, как отметил видный специалист в теории управления Джон Чайлд: «Анализ бюрократических структур, проведенный Максом Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значительным описанием сущности современных организаций». Однако, как будет показано ниже, бюрократические структуры подвергались и критике за их неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ БЮРОКРАТИИ. Хотя бюрократия представляет собой широко распространенную модель формирования организации, она подверглась существенной критике. Одно из важнейших критических замечаний было сформулировано социологом Р. К. Мертонем. По его мнению, трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащее выполнение сотрудниками своих задач, выполнение запросов других подразделений этой организации, а также взаимодействие с клиентами и общественностью. Это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, поскольку все возникающие здесь вопросы и проблемы решаются только исходя из прецедентов. Постепенно тщательный поиск альтернатив начинает сокращаться. Клиенты и общественность могут ощущать неадекватность реакции на их потребности, поскольку все их проблемы будут решаться в соответствии с установленными правилами, процедурами в нормах. Если сотрудникам бюрократических организаций указывают на неадекватность их действий, она, защищаясь, ссылаются на соответствующее правило или инструкцию. Это, в свою очередь, легко может испортить взаимоотношения с клиентами или общественностью. Однако бюрократ не может быть наказан, потому что с официальной точки зрения своей организации он или она действуют правильно.

Такое же отсутствие гибкости может возникать и во взаимоотношениях сотрудников внутри организации. Строгое соблюдение установленных правил может порождать новые проблемы в ходе взаимодействия, обмена информацией и координации деятельности различных частей организации. Еще одним негативным свойством бюрократических структур, по мнению Катца и Кана, является «отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия, что существенно необходимо для эффективного функционирования организации». Почти исключительный упор на строгое соблюдение правил ведет к негибкости и полному нарушению способности организации порождать и вводить новые элементы в процесс своей деятельности. Ниже мы увидим, что те организации, которые должны по-новому реагировать на быстрые изменения условий рынка и технологии, запаздывали и действовали не столь эффективно, если были организованы по типу бюрократий. Далее мы рассмотрим адаптивные структуры, которые были разработаны для расширения возможностей организаций реагировать на происходящие изменения и вводить новшества.

ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ

Бюрократическая модель управления имеет свои положительные свойства, но ее нельзя применять без детальной проработки и совершенствования всех составляющих ее элементов. Хотя различные организации и имеют много общего, во многих важных характеристиках они существенно отличаются друг от друга. Очевидно, что при проектировании организации необходимо принимать во внимание все эти отличия. Так,

например, организации бывают большими и малыми. Бывает, что в крупных организациях деятельность в основном сосредоточена в одной области: «Ай Би Эм» (обработка информации), «МакДоналдо» (рестораны быстрого обслуживания) и т.д. Другие крупные организации типа «Галф эйд Уэстерн» — это конгломераты, где под крышей единой корпорации функционируют различные фирмы, занимающиеся киноиндустрией, издательским делом, гостиничным бизнесом и т.д. Некоторые организации, как, например федеральная сеть универсальных магазинов и корпорация «Крайслер» работают непосредственно на удовлетворение потребности широких слоев населения. Другие же организации («Контейнер Корпорейшн оф Америка», «Боинг»), напротив, имеют дело в основном, только с другими крупными фирмами. Некоторые крупные организации действуют только в ограниченных географических регионах (муниципальная служба города Нью-Йорка), а другие («Ай Ти Ти», «Эксон», «Кока-Кола») действуют почти во всех странах мира. Некоторые крупные организации, такие как «Шелл Ойл», «Дженерал Моторе» и правительства промышленно развитых стран, действуют почти во всех перечисленных направлениях одновременно.

Для того, чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах, стратегических и оперативных планах организации, руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами. Ниже мы приведем наиболее широко используемые системы департаментализации. Начнем с функциональной структуры организации первоначального и простейшего варианта бюрократической модели.

Функциональная организационная структура

Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в компаниях среднего размера. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то в компаниях обрабатывающей промышленности это — разделение по технологиям массового производства.

Традиционные функциональные блоки компании — это отделы производства, маркетинга и финансов. Это — широкие области деятельности или функции, которые имеются в каждой компании для обеспечения достижения целей организации. Однако конкретные названия таких отделов могут варьировать, и традиционные обозначения не дают точного описания важнейших функций некоторых направлений предпринимательской деятельности, особенно в сфере услуг. Так, например, гражданская авиация — это сфера услуг, в которой ничего не производится. Поэтому в авиакомпании функциональные отделы обычно называются отделами эксплуатации, сбыта и финансов. В организациях, не связанных с бизнесом, названия функциональных отделов, пожалуй, даже еще разнообразнее. В армии, например, есть пехотные, артиллерийские и бронетанковые подразделения. В больницах есть административные и лечебные отделы.

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производными. Если продолжить наш пример с авиакомпанией, то в ее эксплуатационном отделе можно выделить такие вторичные подразделения как инженерно-техническую службу, техобслуживание, наземную службу и летную службу. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставили бы свои собственные цели выше общих целей всей организации.

Идея вторичных подразделений применима к любой организационной структуре. На рис. 12.1. показана структура организации, функциональные отделы которой разбиты на вторичные подразделения.

Преимущества и недостатки функциональной структуры показаны в табл. 12.2. Имеющийся опыт говорит о том, что функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Примерами такого рода могут служить фирмы, действующие в металлургической и резинотехнической промышленности, а также в отраслях промышленности, производящих сырьевые материалы. Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с

различными социально-экономическими системами и законодательством. Для организаций такого типа наиболее подходящей будет дивизиональная структура.

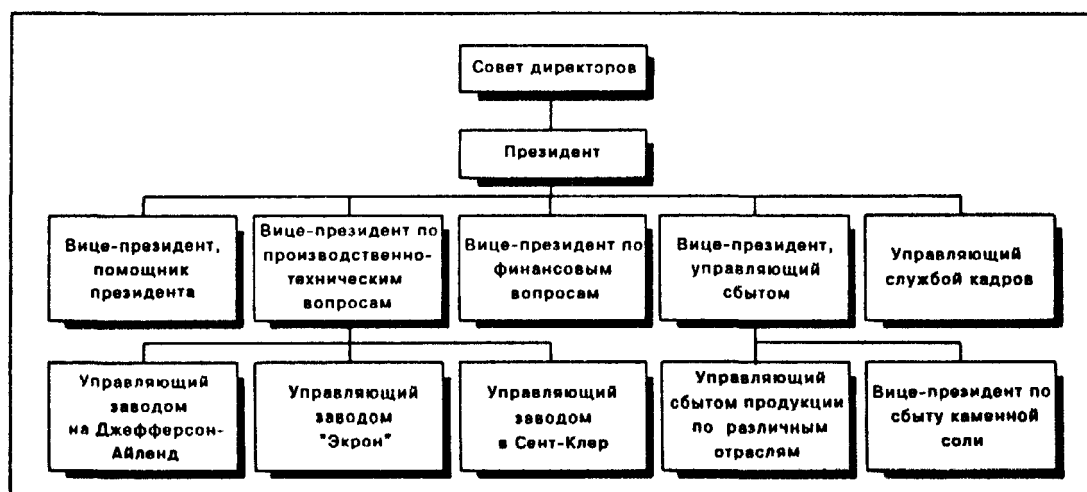


Рис. 12.1. Блок-схема организационной структуры фирмы.

Источник: K. White, "Understanding the Company Organizational Chart". *An AMA Research Study # 56* (New York: American Management Association, Inc., 1963), pp. 158-159.

Дивизиональная структура

Еще в начале двадцатого столетия наиболее проницательные руководители корпораций также, как Альфред Слоун-младший из «Дженерал Моторс» и его коллеги из «Проктер энд Гембл», «Дюпон» и «Сирс» поняли, что традиционная функциональная структура более не отвечает их потребностям. При анализе размера, до которого доросли или планировали дорасти в ближайшем будущем эти организации, становилось очевидным, что дальнейшее использование функциональной схемы организации будет приводить к возникновению серьезных проблем. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в три или четыре основных отдела, то для того, чтобы уменьшить сферу контроля каждого руководителя, до приемлемых масштабов, каждый такой отдел должен быть разбит на сотни подразделений. В свою очередь это приводит к тому, что цепь команд становится невероятно длинной и неуправляемой. Кроме того, многие из этих крупных фирм распространили свою деятельность на обширные географические регионы, так что одному руководителю какой-либо функциональной области (например, маркетинга) очень трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Ситуацию усложнила усилившаяся диверсификация деятельности ряда фирм. В предыдущих столетиях даже очень крупные фирмы типа Остиндской компании занимались бизнесом только в одной или двух областях. Современные же фирмы очень часто ведут операции в совершенно различных сферах деятельности. В особенности это справедливо для конгломератов типа «Галф энд Уэстерн», «Ай Ти Ти», «Литтон Индастриз».

Аналогичным образом, некоторые фирмы начали производство и продажу товаров, рассчитанных на несколько совершенно различных групп покупателей. Так, например, фирма «Дюпон» столкнулась с катастрофическим уменьшением доходов, когда после окончания первой мировой войны резко сократился объем продаж вооружений, на которые она делала основную ставку. Совершенно очевидно, что фирме было необходимо расширить диапазон своих покупателей и охватить не только правительственные учреждения, но и широкие слои населения, и промышленные фирмы. В ряде отраслей промышленности возникали и свои, специфические ситуации (например, в сталелитейной), где определенная технология играла настолько важную роль, что практически вокруг нее строилась вся деятельность компании.

Таблица 12.2. Преимущества и недостатки функциональной структуры организации

| Преимущества |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию. 2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях. 3. Улучшает координацию в функциональных областях. |
| Недостатки |

1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.
2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, технологией и изменениями Внешней среды, руководство этих предусмотрительных фирм разработало дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА. Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, что они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции. Если управление этим процессом осуществляется успешно, то несколько продуктовых линий могут достигнуть настолько высокого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации и окажутся решающим фактором успеха организации в целом. Именно с этой проблемой и столкнулись пионеры дивизиональной структуры из «Проктер энд Гембл» и «Дженерал Моторс». Решение было найдено при помощи дивизионально-продуктовой структуры организации, в которой создавались отделения по основному продукту. Идея оказалась настолько плодотворной, что эта структура была быстро внедрена в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», «Левен Бразерс» и «Корнинг Гласе». В настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют дивизионально-продуктовую структуру организации.

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который (или которая) является ответственным за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту (рис. 12.2.).

Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. В результате по данным исследования, проведенного Гарвардским университетом, фирмы с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции, чем фирмы с другими видами организационных структур. Быть может это происходит потому, что в продуктовой структуре очень четко определено, кто отвечает за получение прибыли: для нее характерен успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок. Организации с такой структурой способны также быстрее, чем фирмы с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Еще один положительный эффект того, что вся деятельность по данному продукту находится под руководством одного человека, состоит в улучшении координации работ.

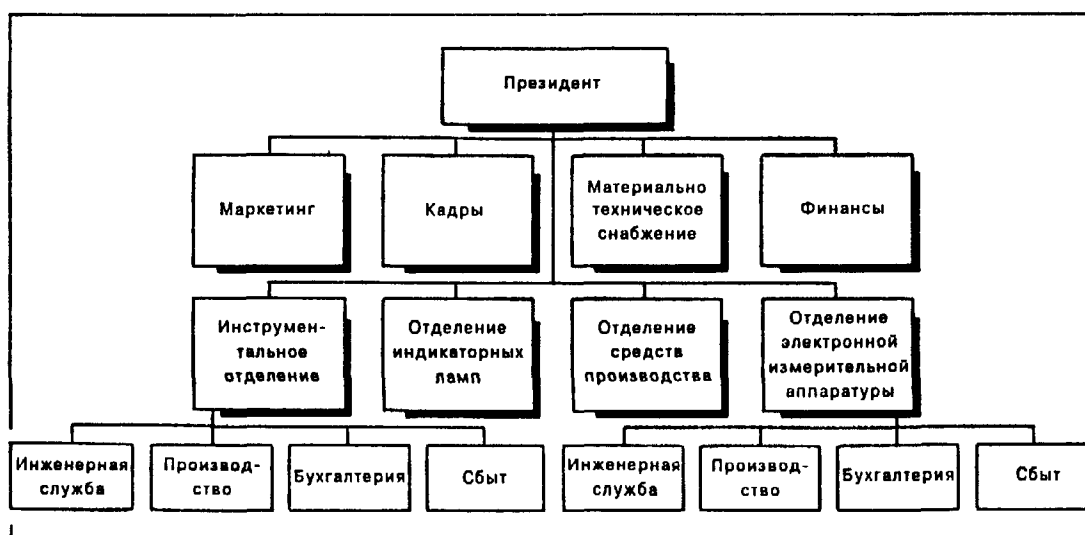


Рис. 12.2. Продуктовая структура.

Источник: Н. Kooniz and С. O'Donnell, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976), p. 311. С разрешения McGraw-Hill Book Company. Copyright © 1976.

Возможный недостаток продуктовой структуры — увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. В каждом продуктивном отделении есть свои функциональные подразделения, но, возможно, не такого размера, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся технические средства и оборудование. В особенности эта проблема встает на заводах с массовым производством и оборудованием, которое, как правило, может работать 24 часа в сутки.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ориентированная на потребителя. Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать **ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ, ОРИЕНТИРОВАННУЮ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ**, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (рис. 12.3.). Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Большие издательства, например, имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых (общего чтения), юношеской литературой, учебниками для высшей и средней школы. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Следовательно, каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга и финансов, производственный отдел. Другой пример активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, — это коммерческие банки. Основные группы пользующихся их услугами — это индивидуальные клиенты (частные лица), фирмы, организации (пенсионные фонды или университеты), трастовые фирмы, банки-корреспонденты (другие банк и), международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых фирм, торгующих оптом и в розницу. «Хертц», «Авис» и другие фирмы по прокату автомобилей имеют специальные отделения для обслуживания индивидуальных клиентов и автопарков.

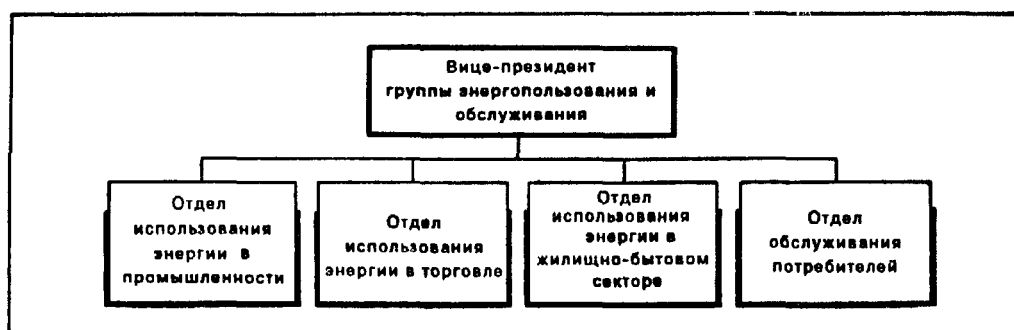


Рис. 12.3. Организационная структура, ориентированная на потребителя.

Источник: Public Information Department, Cleveland Electric Illuminating Co., Ohio, 1977. С разрешения.

Интересно, что хотя обычно структура, ориентированная на покупателя, ассоциируется с предпринимательством, в последнее время ее стали использовать и организации в сфере образования. Сейчас уже стало привычным, что в них имеются не только традиционные общеобразовательные программы, но и специальные подразделения обучения взрослых, повышения квалификации руководителей, самообразования и т.д. Некоторые эксперты считают, что эти новые группы «потребителей» знаний могут составить основной источник доходов высшей школы. Многие считают также, что людям будет гораздо лучше, если и государственные учреждения также будут больше ориентироваться на нужды своих клиентов.

Преимущества и недостатки структуры, ориентированной на покупателя, в общем те же, что и у продуктовой структуры, если учесть различия, связанные с разной целевой функцией.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной **СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ ПРИНЦИПУ**, т.е. по месту расположения ее подразделений (рис. 12.4.). Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Хорошо знакомым примером региональных организационных структур могут служить сбытовые организации крупных фирм. Среди них зачастую можно встретить подразделения, деятельность которых

охватывает весьма обширные географические зоны (например, Восточное побережье), которые, в свою очередь, делятся на более мелкие подразделения (например, Северо-Восток). Те тоже поделены на еще более мелкие блоки (по штатам или как-то иначе). В некоторых фирмах региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений. Так, представитель фирмы «Ксерокс» в Нью-Йорке может обслуживать всего лишь один-два городских квартала или одно крупное здание (например: Всемирный торговый центр). Другие фирмы (в основном, фармацевтические фирмы и фирмы по производству упаковки для потребительских товаров) образуют в разных странах специальные дочерние компании с функциональными или какими-либо другими структурами.

Примером использования региональной структуры в некоммерческой организации может служить Государственный департамент США. Он ведает посольствами и консульствами США во всем мире. Многие другие правительственные учреждения (в особенности такие, как Налоговая служба, которые постоянно имеют дело со своими клиентами) также применяют региональную структуру. Крупные бухгалтерские фирмы и консультативные фирмы по вопросам управления также обычно построены по территориальному принципу. Относительные преимущества и недостатки региональных организационных структур аналогичны тем, которые присущи структурам, ориентированным на продукты и потребителей.

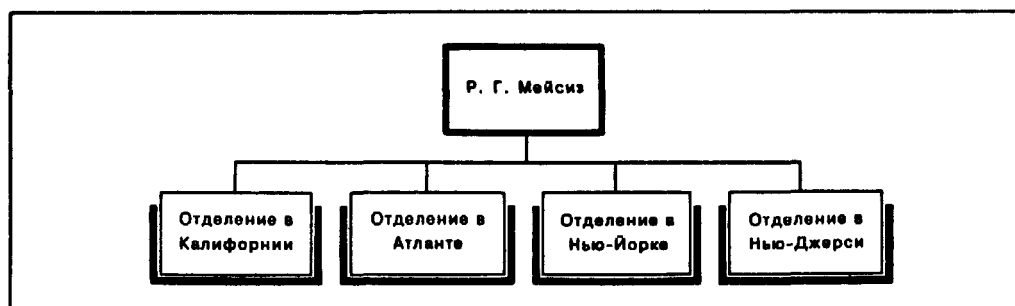


Рис. 12.4. Региональная организационная структура.

ВЫБОР ОРИЕНТАЦИИ ОТДЕЛЕНИЙ. Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки потому, что имеют одну и ту же цель — обеспечить более эффективную реакцию организации на тот или иной фактор окружающей среды. Продуктовая структура позволяет легко справляться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей. Региональная структура позволяет организации более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки по мере географического расширения ее рыночных зон. Что касается структуры, ориентированной на потребителя, она дает организации возможность наиболее эффективно учитывать запросы тех потребителей, от которых она более всего зависит. Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из этих факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов организации и достижения ее целей.

В США различные дивизиональные структуры организации убедительно демонстрируют свою эффективность на протяжении многих лет. В шестидесятые годы дивизиональная структура стала широко использоваться и в европейских коммерческих организациях, ранее применявших в основном традиционные функциональные структуры. К 1972 г. 70% крупных европейских фирм, имевших в 1960 г. функциональную структуру, перешли на дивизиональную структуру с тем, чтобы более эффективно реагировать на изменения в экономической и социальной обстановке. По данным профессора Генри Минцберга именно по этой причине большинство крупных европейских фирм перешло на использование дивизиональных структур. Изучение 93 крупных многонациональных компаний показало, что 88% из них в той или иной форме используют дивизиональные организационные структуры.

Организационные структуры фирм, действующих на международных рынках

Подобно организациям, действующим в масштабах одной страны, компании, функционирующие на международном уровне, должны выбирать организационную структуру, соответствующую их стратегии. Выбор организационной структуры таких фирм определяют три основных стратегических фактора:

- 1) как побудить организацию, действовавшую в основном внутри страны, полностью использовать для своего роста возможности, имеющиеся за рубежом;
- 2) как наиболее эффективно использовать знание продукции и различных географических регионов в целях координации деловой активности на международном уровне;

3) как координировать деятельность зарубежных филиалов и отделений фирмы во многих странах, сохраняя при этом их собственное лицо. Поскольку организационные структуры международных корпораций весьма сложны для анализа, мы ограничимся только кратким обзором их основных типов.

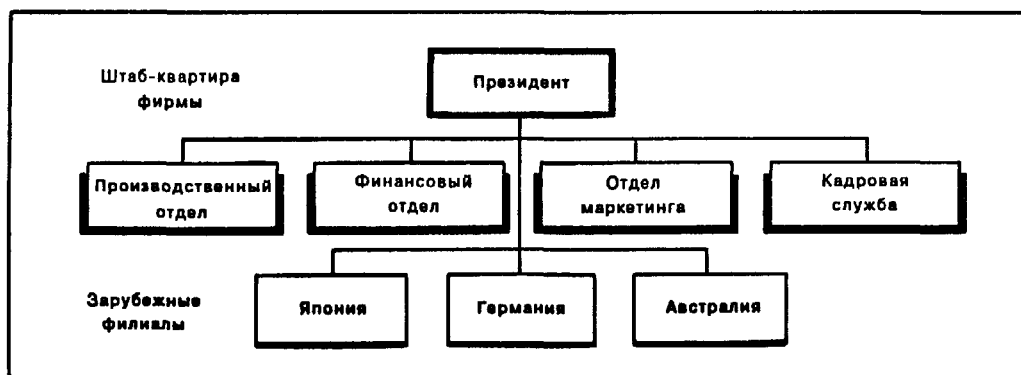


Рис. 12.5. Появление зарубежных филиалов.

Предприниматель, который хочет выйти на зарубежные рынки с каким-либо одним или несколькими видами новой продукции, обычно вводит должность управляющего по экспорту, который подчиняется руководству отдела маркетинга.

Компании, которые значительно увеличили объем продаж на зарубежных рынках, начнут изучать возможность создания в соответствующих странах своих производственных мощностей. Однако доля зарубежных продаж в общем объеме реализуемой продукции может оставаться относительно небольшой. Как следует из рис. 12.5., руководитель каждого зарубежного производственного филиала подчиняется исполнительному директору или президенту всей фирмы. При этом центральное руководство фирмы обычно оказывает помощь своим зарубежным филиалам в вопросах производства, маркетинга, финансовых и людских ресурсов. Определенная часть штабного персонала главного управления фирмы переводится в зарубежные филиалы для того, чтобы обеспечить эффективную реализацию стратегических планов и задач фирмы в целом.

По мере дальнейшего роста деловой активности фирмы на международных рынках она обычно создает специальное международное отделение. При этом все функции, обеспечивающие деятельность фирмы на зарубежных рынках, концентрируются в этом подразделении. Устанавливается должность руководителя такого подразделения (обычно достаточно высокого ранга), который подчиняется президенту фирмы (рис. 12.6.). Как правило такой руководитель имеет достаточно широкие полномочия во всех функциях и видах деятельности зарубежных филиалов.

фирмы, которые создают дивизиональную структуру с международным отделением, имеют относительно небольшой объем зарубежных продаж по сравнению с продажами внутри страны, ограниченную номенклатуру продукции и географию зарубежных рынков. Однако по мере роста объема зарубежных продаж, расширения ассортимента выпускаемой продукции и продвижения фирмы в новые экономические регионы международная дивизиональная структура начинает стеснять фирму. В этот момент организации обычно переходят к формированию глобальной структуры.

Когда подразделения фирмы внутри страны и за рубежом действуют порознь, предприниматель лишен возможности придать глобальную ориентацию своей деловой активности. Поэтому возникает необходимость в *глобальной структуре*. По определению Арвинда Фатака «глобальные решения — это решения о том, где развивать новые производственные мощности, в какие области увеличить капиталовложения, в каких областях начинать предпринимательство и какую продукцию выпускать, откуда получать ресурсы, какие использовать методы для внедрения на зарубежные рынки, какую политику в отношении форм собственности в зарубежных филиалах избрать и т.п.». Таким образом, для того, чтобы принимать действительно эффективные решения в отношении своей деятельности на различных международных рынках, фирма должна перестать делать основную ставку на деятельность внутри страны и перестроить свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели не менее важное значение, чем операции внутри страны.

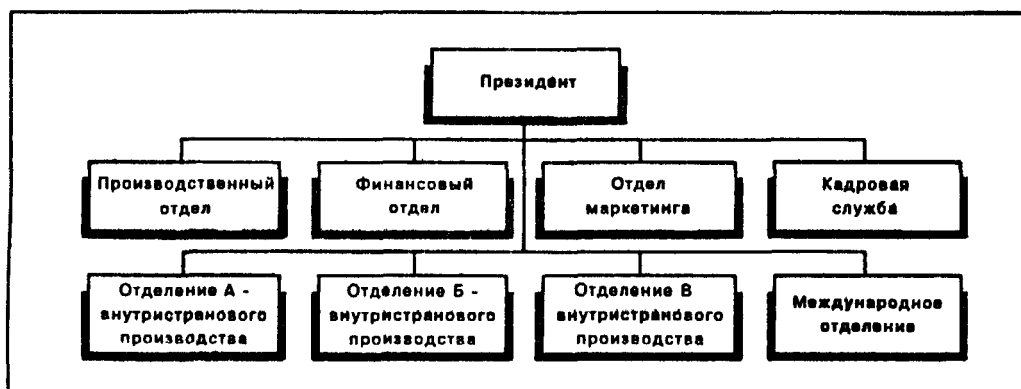


Рис. 12.6. Дивизиональная структура с международным отделением.

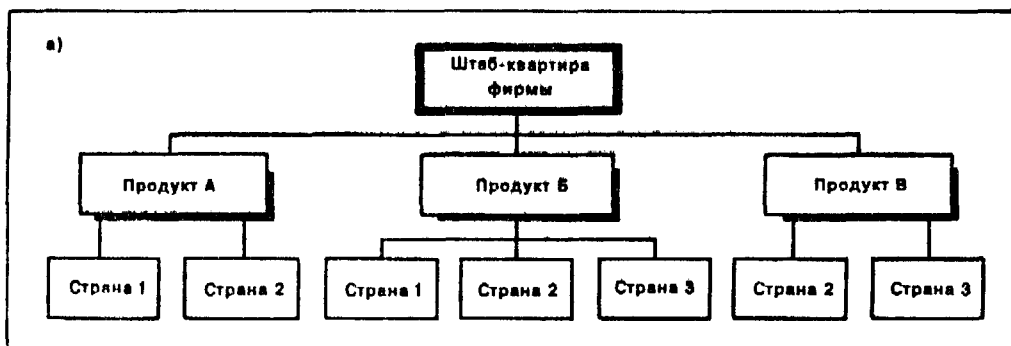
Два наиболее широко распространенных типа глобальных структур — это глобальная продуктовая структура и глобальная региональная структура (рис. 12.7а. и 12.7б., соответственно).

Глобальная продуктовая структура больше всего подходит для тех фирм, у которых различия между выпускаемыми видами продукции имеют большее значение, чем различия между регионами, в которых их продают. Различия в продукции зачастую обуславливаются тем, что фирма производит широкую гамму изделий, которые требуют различных технологий. Кроме того, различия в продукции могут появляться потому, что методы маркетинга мало соответствуют каналам реализации этой продукции. Если структурировать организацию по выпускаемой ею продукции, то гораздо легче достичь необходимой технологической и сбытовой специализации и координации.

Структуризация по географическим регионам более подходит там, где региональные различия имеют большее значение, чем различия в продукции. Региональные различия часто обуславливаются тем, что разнообразные зарубежные клиенты фирмы концентрируются в различных регионах. В результате проектирование организации осуществляется по критерию соответствия покупательского спроса и методов маркетинга в данных регионах. Структурируя организацию по географическому принципу, можно достичь требуемой специализации и координации в системе потребитель-рынок.

АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Начиная с 60-х годов некоторые организации столкнулись с таким положением, когда внешние условия их деятельности менялись так быстро, проекты становились настолько сложными, а технология развивалась так стремительно, что недостатки бюрократической организации управления, описанные Мертоном и другими критиками, стали перевешивать их достоинства. По существу стройность традиционной организационной структуры (особенно там, где цепь команд длинная) может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация больше не могла эффективно реагировать на происходящие изменения. Чтобы организации имели возможность реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новую технологию, были разработаны адаптивные организационные структуры.



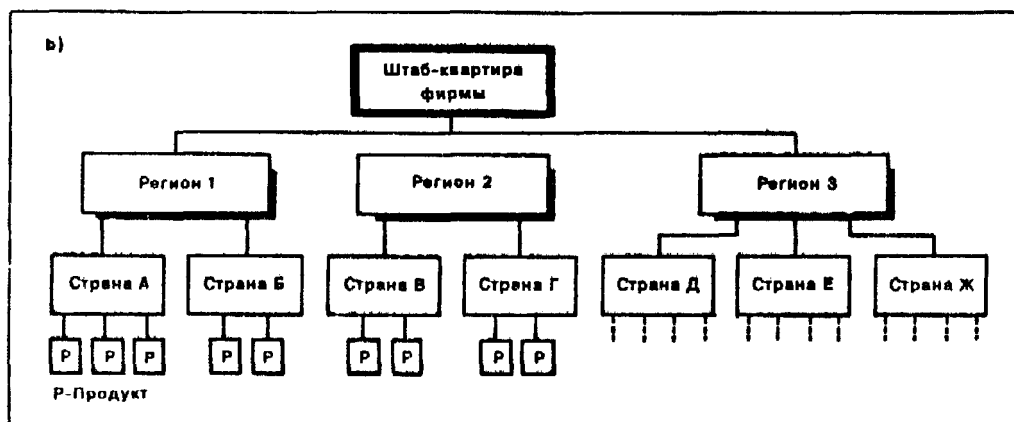


Рис. 12.7а. и б. Глобальная продуктовая структура (а);
Глобальная региональная структура (б).

Адаптивные и механистические организационные структуры

С начала 60-х годов многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые по сравнению с бюрократией были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Еще одно название этих более гибких систем — органические структуры. Оно связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Органические или адаптивные структуры — это не просто какая-то вариация бюрократии, каковой является дивизиональная структура. Органическая структура строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии.

Вот какое сравнение органических и бюрократических структур дают Том Берне и Г. М. Сталкер, английские ученые-бихевиористы, изучавшие зависимость успешного функционирования организации от ее структуры. Бюрократические структуры они называют МЕХАНИСТИЧЕСКИМИ:

«В механистической структуре проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация в целом разбиваются на множество мелких составляющих по отдельным специальностям. Каждый специалист решает свою задачу как нечто обособленное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом, как будто это его задача — предмет субконтракта. «Кто-то там наверху» должен решать насколько эти частные задачи соответствуют задачам всей организации. Технические методы и средства решения задач, права и обязанности каждого функционального элемента механистической системы точно определены. Взаимодействие в системе управления происходит в основном по вертикали, т.е. между начальником и подчиненным. Производственная деятельность и поведение персонала регламентируются инструкциями и решениями руководства. Такая управленческая иерархическая система строится на том, что вся информация о положении фирмы и ее задачах доступна или может быть доступна только главе фирмы. Управление такой организацией, хорошо известное по многочисленным схемам, как сложная иерархическая структура, использует очень простую систему контроля, где информация поступает снизу вверх, подвергаясь последовательному усилению.

Когда возникающие проблемы и требуемые действия нельзя разложить на отдельные элементы и распределить по специалистам в соответствии с четко определенной иерархической ролью каждого, органические системы адаптируются к нестабильным условиям. В этом случае сотрудники должны решать свои конкретные задачи в свете задач фирмы в целом. Значительная часть формальных характеристик и определений должностных обязанностей (в категориях полномочий, ответственности, а также методов) отпадает, т.к. их необходимо постоянно пересматривать в результате взаимодействия с другими участниками решения данной задачи. Это взаимодействие происходит как по вертикали, так и по горизонтали. Взаимодействие между сотрудниками различных рангов напоминает скорее консультацию двух коллег, чем приказ начальника подчиненному. Руководителя такой организации уже не считают всезнающим».

Как мы уже отмечали, эти новые органические типы организационных структур нельзя в любой ситуации считать более эффективными, чем механистические.

Берне и Сталкер пришли к заключению, что органические структуры больше всего подходят для таких

фирм, как «Хьюлетт-Паккард», ЗМ, «Эппл», которые действуют в быстро меняющейся обстановке. Механистические структуры наоборот — больше подходят для организаций, действующих в условиях, которые меняются довольно медленно (например, фирма «Сиро, владеющая сетью магазинов, фирмы-производители ковров, оптовые торговцы автомобильными запчастями). Зависимость между типом структуры и темпом изменения внешней среды показана на рис. 12.8. Анализируя эту связь, Уэнделл Френч и Сесил Белл сформулировали следующий вывод: «Теория и практические исследования говорят о том, что при любых обстоятельствах ни чисто органическая, ни полностью механистическая структура не могут быть оптимальными, но необходимо, чтобы технология, задачи, внутренние и внешние условия функционирования организации, а также знания и умения ее сотрудников хорошо согласовывались между собой».

Более того, как показали Берне и Сталкер, органическая и механистическая структуры представляют собой лишь две крайние точки в континууме таких форм. Реальные структуры реальных организаций лежат между ними, обладая признаками как механистических, так и органических структур в разных соотношениях. Кроме того, весьма часто бывает так, что различные подразделения внутри одной и той же организации имеют разные структуры. Так, в крупных организациях у одних подразделений может быть механистическая структура, а у других — органическая. Часто, например, руководство организации использует в производственных подразделениях механистические структуры, а в научно-исследовательских — органические.

Два основных типа органических структур, используемых сегодня, — это проектные и матричные организации.

Проектная организация

Типичный руководитель отдела в крупной бюрократической организации имеет массу различных обязанностей и отвечает за определенные аспекты нескольких разных проектов, видов продукции и услуг.

Так, например, глава издательства какого-либо колледжа отвечает за редактирование, выпуск и реализацию десятков или даже сотен различных книг ежегодно. Неизбежно, что даже хороший руководитель в метании между этими обязанностями будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие — меньше. Какие-то детали неизбежно выпадут из сферы его внимания и останутся нереализованными. Если каждый из этих проектов отличается небольшим размером и затратами на фоне всей деятельности организации, то указанные проблемы не создают больших трудностей. Так, если несколько запланированных книг выйдут в свет позже намеченного срока или не выйдут никогда, то для крупного издателя, это хотя и не желательно, но не катастрофично.

Но если это — проекты крупномасштабные, то отсутствие постоянного внимания к ходу их реализации может иметь самые серьезные последствия. Для того, чтобы эффективно управлять крупномасштабными проектами ограниченной длительности (например, строительство плотины, здания, запуск ракеты на Луну, разработка и выпуск новой системы вооружения и т.д.), все большее число организаций стало использовать специальную проектную организацию.

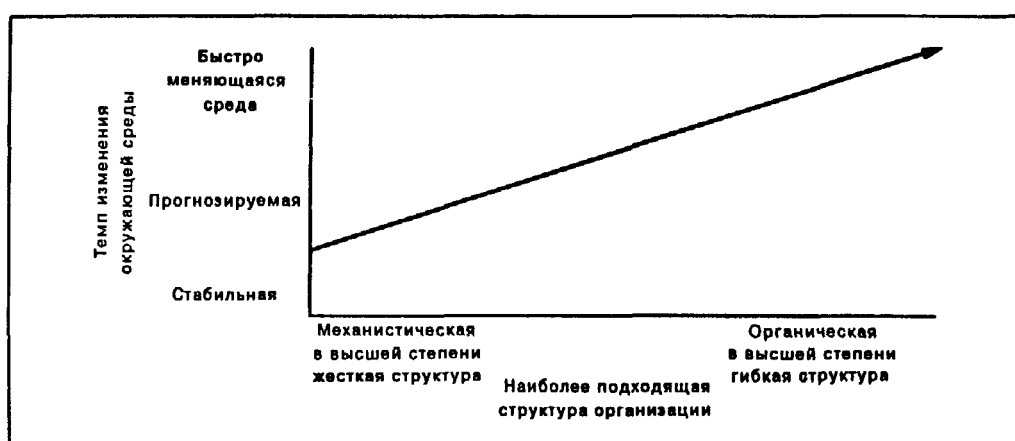


Рис. 12.8. Зависимость структуры организации от темпа изменения окружающей среды.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — это *временная* структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем «родном» отделе или уходят из этой организации.

Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной-единственной задачи. В то время как руководитель обычного отдела должен разрываться между несколькими проектами одновременно, руководитель проекта концентрируется исключительно на нем.

Существует несколько типов проектных организаций. В так называемых *чистых или сводных проектных структурах* временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены и все члены группы, и все выделенные для решения этой задачи ресурсы. Чисто проектные структуры используются только для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач, например, для создания космического корабля. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб в проектной структуре становятся непозволительными. В таких относительно небольших проектах руководитель в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры.

Матричные структуры организации

Наиболее широко известный вариант проектной организации настолько сильно отличается от только что описанных ее типов, что заслуживает отдельного названия. Он называется матричной организацией. Начало применению матричной организации было положено средними по размеру авиакосмическими фирмами в 50-е и 60-е годы нашего столетия. Эти фирмы были слишком малы, чтобы оказалась эффективной чисто проектная организация. Тем не менее, они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми функциональными структурами, в которых интеграция происходит только на самой вершине пирамиды управления. Для того, чтобы использовать преимущества и функциональных и проектных структур, такие фирмы, как «Дженерал Электрик», «Эквитабл Лайф Иншуэрнс», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемикл» и «Шелл Ойл» провели эксперименты по наложению проектной структуры на постоянную для данной организации функциональную структуру. Блок-схема подобной структуры показан на рис. 12.9. Она напоминает решетку, отсюда и название *матричная структура*.

В МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми ПРОЕКТНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта, особенно за составление графика. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Как указывает фирма «Дженерал Электрик» в своем «Бюллетене организации и планирования», «матричная структура — это слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней». Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Исследования показывают, что такое наложение часто приводит к конфликтам». Джон Хамфри, президент «Форум Корпорейшн оф Норт Америка» (консультационной фирмы, специализирующейся на обучении управленческого персонала работе в условиях матричной организации), утверждает, что в таких структурах «ожидаемый результат может и не просматриваться, может так и не появиться опыт межличностного общения, могут не наладиться рабочие взаимоотношения».

Исследователи в области управления Стенли Дэвис и Пол Лоуренс указывают и на некоторые другие проблемы, возникающие в матричной организации: борьбу за власть, неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям, конформизм в принятии групповых решений, чрезмерные накладные расходы. Эти авторы указывают также, что поскольку «сотрудники не видят начальника, кому бы они подчинялись, существует тенденция к анархии, и весь контроль пытаются захватить функциональные руководители».

Несмотря на все эти возможные сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании, фасованных товаров, электронике и производстве вычислительной техники. Различные варианты матричной организации используются также в больницах, банках, правительственных учреждениях, профессиональных организациях. И легко понять почему.

Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным так и дивизиональным структурам. Матричная организация позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. В матричной организации — обратная картина: поскольку сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости, матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

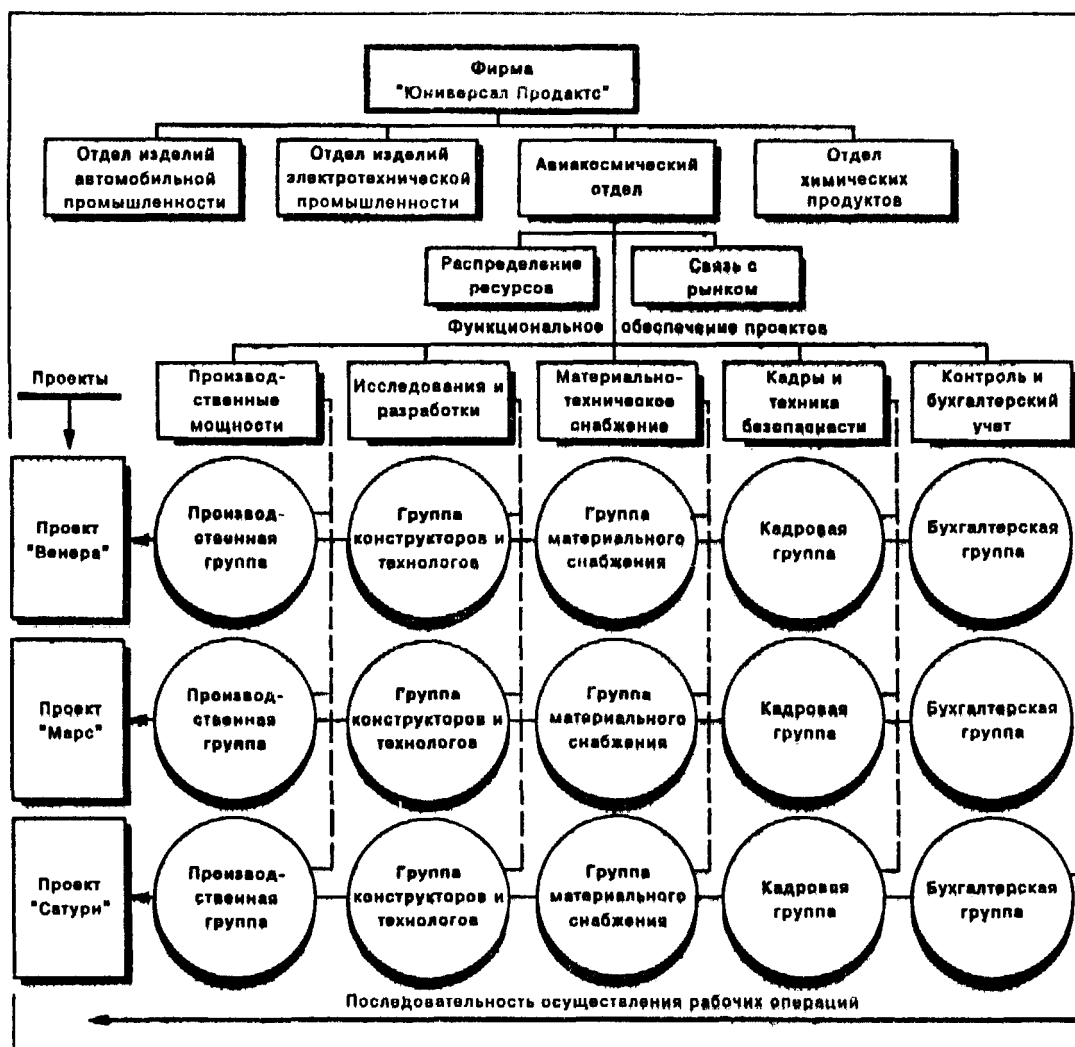


Рис. 12.9. Матричная структура авиакосмического отделения фирмы "Юниверсал Продактс".

Источник: John F. Mee, "Mttrix Organization", in *Business Horizons*, vol. 7 (Summer 1974), no. 2, pp. 70-72.

Организация конгломератного типа

Еще один подход к созданию адаптивных организационных структур связан с появлением ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА КОНГЛОМЕРАТА. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура. Скорее всего организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом — функциональная структура, а в третьем — проектная или матричная организация.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а

также, за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, в основном, в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена. Как выполнять эти обязанности — целиком отдается на усмотрение руководства соответствующей экономической единицы.

Некоторые крупные конгломераты (такие, как «Бизтрио», «Сирс Робак», «Ай Ти Ти», «Галф энд Уэстерн», «Пепсико») развивались, в основном, за счет поглощений и слияний, а не за счет внутреннего расширения и роста. В результате их деятельность часто оказывалась слишком диверсифицированной, чтобы ее можно было уместить в рамки какой-либо системы или структуры. Поэтому руководство конгломерата дает возможность руководству каждой входящей в его состав фирмы выбрать ту структуру управления, которая ей более всего подходит.

Еще одна серьезная причина, по которой фирмы, входящие в состав конгломерата, сохраняют свои собственные организационные структуры, состоит в том, что при этом можно очень быстро свертывать и развертывать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. Между отдельными фирмами, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости в отличие от типичной департаментализации. Было бы нелепо представить, например, что фирма с функциональной структурой ликвидировала бы свой отдел маркетинга только потому, что он работал ниже возможностей. Конгломерат, наоборот, может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму, отличающуюся хорошими экономическими перспективами, и все эти изменения вряд ли даже будут замечены другими подразделениями конгломерата. Эти возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоемких отраслях, где нужно быстро переходить к новым видам продукции и столь же быстро прекращать выпуск устаревших.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, т.е. определить, какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации — это деление работ по вертикали. Решать, в *каком элементе* иерархической структуре должны приниматься важнейшие решения, — дело высшего руководства организации. Это определяет форму организационной структуры и эффективность управленческих решений.

Здесь мы рассмотрим вопрос об относительном объеме полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры. Как мы установили в ходе анализа соотношений полномочий различных уровней управления, руководитель должен делегировать подчиненному по крайней мере такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то линейные полномочия должны быть делегированы и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации. Эти требования носят, однако, самый общий характер, и существует множество различных способов делегирования полномочий в зависимости от того, какое конкретное решение необходимо принять.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ**. **ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ** — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Степень централизации

На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего континуума, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур. Степень централизации варьирует от организации, где большая часть (если не все) полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды. Так, например, «Ай Би Эм» имеет относительно централизованную структуру управления, но расширяет использование децентрализованных структур. В Европе, например, «Ай Би Эм» подразделила все свои филиалы и отделения на пять экономических

центров. Руководителям этих центров даны очень большие права для принятия решений, определяющих важнейшие экономические показатели отделений.

Понять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики.

1. *Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.* Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

2. *Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

3. *Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

4. *Количество контроля за работой подчиненных.* В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Управляющие магазинами и привилегированные арендаторы (например, в сети ресторанов «МакДоналдс») имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе закупаемых продуктов. В этой фирме решения о размещении новых ресторанов и магазинов принимаются в средних звеньях управления, в то время как решения, определяющие уровень цен и выпуск новых товаров, принимаются только высшим руководством. В обычных больницах административные функции имеют высокую степень централизации, но собственно медицинский персонал и, в первую очередь, лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях. В крупных университетах на разных факультетах степень, до которой преподаватель имеет право менять содержание читаемого им курса, может очень сильно варьировать.

Говоря о той или иной степени централизации или децентрализации организации, мы фактически определяем степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы. Ясно, что было бы глупо позволить руководству какого-либо одного отдела диктовать, как должна работать организация в целом. По аналогичным причинам руководство высшего звена должно оставлять за собой контроль за расходами и стратегическими планами своих важнейших отделений. Фирма «Дженерал Дайнемикс» понесла огромные убытки из-за того, что при проведении серьезной децентрализации структуры управления в ведении высшего руководства не были оставлены полномочия по решению этих вопросов. Одна из причин того, что «Бэнк оф Америка» потерял в 1986 г. почти 1 млрд. долл., заключалась в чрезмерной децентрализации решений по вопросам о предоставлении займов. Согласно результатам одного из исследований, «в настоящее время «Бэнк оф Америка» резко сокращает число своих отделений, которые могут предоставлять кредиты и возлагает на высокопоставленных служащих центрального отделения банка обязанность регулярно проверять их работу».

Хотя в организациях с сильно децентрализованными структурами полномочия принимать решения должны делегироваться руководству среднего звена, важнейшие решения в крупных фирмах все равно принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности на уровне не ниже руководства отдела. Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется *федеральной децентрализацией*.

Факторы, определяющие степень децентрализации

Вскоре после первой мировой войны такие фирмы, как «Дженерал Моторс», «Дюпон», «Сирс» и «Стандарт Ойл оф Нью-Джерси» осознали серьезность потенциальных проблем, заключавшихся в функциональных централизованных структурах. Хотя функциональная организация и централизованный порядок принятия решений в прошлом доказал свою эффективность, по мере расширения номенклатуры продукции этих фирм, проявления активности в новых областях бизнеса, выхода на международные рынки, руководство высшего звена осознало, что количество и сложность решений, которые они должны принимать, превышает их возможности. Руководство этих фирм пришло к выводу, что для обеспечения дальнейшего роста

и развития организации, а также эффективности решений, принимаемых по ключевым вопросам, необходимо делегировать некоторые важные полномочия нижестоящим иерархическим уровням управления. Таким образом, эти организации стали переходить к децентрализованной структуре управления, при которой за высшим руководством остается решение вопросов долгосрочного планирования, распределения ресурсов фирмы по отделениям, координации и оценки деятельности отделений. Руководителям отделений было делегировано право принимать решения в области, непосредственно связанных с продукцией и услугами, за которые они отвечают.

Эта тенденция реорганизовывать структуру фирмы в соответствии ее стратегическими планами есть еще одна форма проявления уже приводившегося нами тезиса о том, что стратегия определяет структуру — тезиса, который получил очень много экспериментальных подтверждений. Примерно в то же время и по аналогичным причинам к децентрализованной дивизиональной структуре стали переходить и некоторые другие крупные фирмы: «Юнион Карбайд», «Вестингауз Электрик», «Ю. Эс. Раббер», «Гудрич» и сеть бакалейно-гастрономических магазинов «Эй энд Пи». Однако, как этого и следовало ожидать, подобная тенденция не стала всеобщей, и не все фирмы, внедрявшие децентрализованную структуру, продолжали двигаться в этом направлении. Так, например, в 1976 г. один из пионеров децентрализации, фирма «Сирс» начала реорганизовывать свою структуру в сторону большей централизации, что было вызвано снижением уровня прибыльности. В то время, как в существовавшей структуре большинство важных решений в отношении материально-технического снабжения и рекламы продукции в фирме «Сирс» ранее принималось на уровне директора магазина или управляющего районной сетью магазинов, в новой структуре они должны приниматься в штаб-квартире фирмы. Руководство фирмы «Сирс» пришло к заключению, что такой подход позволит лучше контролировать расходы, а на переговорах с поставщиками даст возможность лучше использовать все преимущества, связанные с масштабами фирмы и покупательной способностью «Сирс».

В 1984 г. «Дженерал Моторс» также реорганизовала часть своей прежде децентрализованной структуры, сделав ее более централизованной. Руководство фирмы считало, что такая реорганизация позволит выполнить график запуска в производство новых моделей, лучше контролировать издержки, ужесточить контроль качества и поможет отделениям фирмы перейти к выпуску более разнообразных моделей взамен нынешних машин, почти неотличимых друг от друга.

В прошлом «Дженерал Мотора» состояла из пяти отделений, и каждое разрабатывало и производило свои собственные модели автомобилей. Согласно новой структуре, разработка новых моделей была сосредоточена в двух отделениях (а не в пяти): большие автомобили и малолитражки. В отделение малолитражных автомобилей входят «Шевроле», «Понтиак» и «Дженерал Моторс оф Канада», а в отделение больших — «Бьюик», «Кадиллак» и «Олдсмобил». «Дженерал Моторс» будет продолжать сбывать свои автомобили через все пять отделений. Таким образом, в данном примере маркетинговые функции остались децентрализованными, а производство и техническая политика приобрели большую степень централизации.

Согласно результатам проведенного всеобъемлющего научного исследования, четыре отрасли отличаются наиболее высокой степенью децентрализации — это транспорт, химическая электротехническая и резинотехническая промышленность. По сравнению с более централизованными отраслями (пищевой и бумажной промышленностью, металлургией и машиностроением), эти отрасли отличаются высокой степенью диверсификации продукции и активностью на международных рынках.

У децентрализованных структур сегодня много сторонников. Частично это объясняется тем, что в них заложена мысль о том, что людям изначально присуща способность успешно справляться с поставленными задачами, а частично — многочисленными подтверждениями эффективности таких структур. Одно из наиболее ярких и убедительных доказательств было представлено Питером Друкером. Он был одним из первых, кто начал изучать, быть может, самый серьезный в мировой истории опыт создания децентрализованной организации; децентрализацию «Дженерал Моторс», предпринятую Альфредом П. Слоуном в 20-х годах. Основываясь на очевидном успехе децентрализации в «Дженерал Моторс», «Сирс», «Стандарт Ойл», «Дженерал Электрик» и «Дюпон», Друкер заключил, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать *наименьшее* число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд».

Очевидно, что многие руководители согласны с этим выводом. Большинство крупных американских корпораций имеют децентрализованную организацию. Их общая структура базируется на принципе федеральной децентрализации, при которой руководители важнейших отделений могут действовать почти полностью автономно во всем, что касается производимой ими продукции. Однако даже самые ярые сторонники децентрализации признают, что она не является единственным средством для любой ситуации. И централизация, и децентрализация имеют свои недостатки и преимущества, соотношение которых определяется внешними и внутренними переменными. Основные достоинства централизованных и децентрализованных структур в сводном виде показаны в табл. 12.3. Недостатки централизации состоят в том, что она закрывает пути получения преимуществ децентрализации, и наоборот.

Таблица 12.3. Преимущества централизации и децентрализации

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

Интеграция структуры

На протяжении всей главы мы неоднократно подчеркивали, что не существует одной, оптимальной для всех ситуаций структуры организации. Как и во всех процессах управления, в проектировании организаций существует только **НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩИЙ ДЛЯ ДАННОЙ СИТУАЦИИ СПОСОБ**. Относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Другой важный фактор проектирования организации связан с ее интеграцией или, как ее часто называют координацией.

Мы уже говорили о том, что современные организации делятся на подразделения по видам специализации. Подобная специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает *потенциальную* эффективность организации. Однако для того, чтобы реализовать этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений. Определение этого термина в том смысле, в каком он используется здесь, дано Лоуренсом и Лорхом: «ИНТЕГРАЦИЯ — это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей». Так же как для того, чтобы наше тело было здоровым и ловким, ему нужна хорошо скоординированная мускульная система, система дыхания и кровообращения, нервная система, так и важнейшее условие обеспечения эффективности реорганизации — это единство целей. Являясь элементом как процесса планирования, так и организации, единство целей не дает подразделениям организации возможности тянуть ее в разных направлениях и распылять ее силы и способности достичь общих целей организации.

| Подходящие способы интеграции | Типы окружающей среды |
|--|---|
| <p>Правила</p> <p>Процедуры</p> <p>Графики</p> <p>Иерархические структуры управления</p> | <p>Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с замедленными изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов.</p> <p>Организация или ее подразделения, обычно характеризующиеся использованием технологии массового производства, повторением возникающих задач и непрофессионально подготовленной рабочей силой.</p> |

| | |
|---|--|
| Личные взаимосвязи Сводные комитеты Межфункциональные творческие коллективы и рабочие группы Межотдельские совещания | Более подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов. Организация или ее подразделения, обычно характеризующиеся использованием технологий производства отдельных изделий, более разнообразными задачами и более квалифицированной рабочей силой. |
|---|--|

Рис. 12.10. Методы интеграции для различного окружения. Следует отметить, что для интеграции организации или ее подразделений, действующих в изменчивой среде, тоже должны использовать правила, процедуры и иерархические структуры; межотдельские совещания полезны и при более устойчивой окружающей среде. Различия между этими двумя методами имеют относительный характер.

Влияние интеграции на достижение целей организации

Для того, чтобы достаточно эффективно интегрировать организацию, руководство высшего звена должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия именно на *общих целях*. Совершенно недостаточно того, что каждое подразделение и каждый сотрудник организации будут работать эффективно сами по себе. Руководство должно рассматривать организацию как открытую систему. Так же как наш мозг не сможет нормально работать, если легкие не будут поглощать кислород, так и «здоровье» организации в целом будет страдать, если одно или два подразделения не будут достаточно эффективно интегрированы в ее общей структуре. Более того, следует иметь в виду, что так же как и человеческий организм может продолжать работать на пределе своих возможностей еще некоторое время после того, как какой-либо внутренний орган начинает отказывать или работать не в полную силу, так и плохая интеграция может начать сказываться на эффективности организации только месяцев через шесть или даже через год после возникновения подобной ситуации.

Рассмотрим, например, фирму, производящую текстильные изделия в условиях жесткой конкуренции, частой смены номенклатуры изделий для удовлетворения потребительского спроса и частой смены поставщиков в связи с изменением спроса на виды тканей. Фирма не может выпускать все виды тканей одновременно потому, что из-за изменений моды может произойти затоваривание. Выпуск же всех видов тканей небольшими партиями уменьшил бы риск затоваривания, но лишил бы фирму экономических преимуществ эффекта масштаба. Кроме того, если фирма при этом не сможет удовлетворить все поступавшие заказы, она рискует быть вытесненной с рынка своими конкурентами. Тот факт, что временной лаг между моментом выпуска продукции и ее фактической продажей превышает шесть месяцев, еще более осложняет проблему приведения в соответствие производства со структурой спроса. Это означает, в частности, что фирма может направить ресурсы на выпуск тканей, не пользующихся спросом, и не будет замечать допущенной ошибки в течение полугода. Таким образом, для достижения намеченных показателей по уровню прибыли и производству, этой фирме необходимо наладить эффективную интеграцию и информационную взаимосвязь между отделом сбыта и производственным отделом. Если же отдел сбыта и производственный отдел будут независимо друг от друга максимизировать свои усилия каждое в своем направлении вместо совместной работы над общими целями, то фирма может оказаться не в состоянии достичь поставленных целей, даже при том, что отдел сбыта будет эффективно торговать, а производство — производить.

Методы достижения эффективной интеграции

Существует несколько методов эффективной интеграции организации, в сводном виде показанных на рис. 12.10. Важно подчеркнуть, что выбор подходящего метода интеграции зависит от среды, в которой этой организации приходится действовать. Один из них, который предпочитают представители школы административного управления, состоит в разработке соответствующих правил и процедур. Однако по оценкам теоретика управления Джеймса Томпсона, этот метод эффективен лишь в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды. (Правила и процедуры — это фактически запрограммированные решения, которые лучше всего подходят для повторяющихся ситуаций. Если окружающая среда быстро меняется, то возникающие ситуации не носят повторяющегося характера). В организациях, действующих в быстроменяющихся условиях, более эффективный способ интеграции состоит в установлении крепких личных связей и взаимоотношений, в расширенном использовании таких организационных форм как комитеты, временные рабочие группы, комиссии и межотдельские совещания.

РЕЗЮМЕ

1. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

2. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

3. Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции.

4. Поскольку чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию дивизиональных структур. Основными типами такой структуры являются дивизиональные структуры, ориентированные или на различные виды продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.

5. Структуры, предусматривающие международные отделения, чаще всего используются в ситуациях, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. Когда объем зарубежных продаж существенно возрастает, наиболее подходящей становится глобальная организационная структура.

6. Преимущества бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.

7. Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении органических или адаптивных структур. Основные типы адаптивных структур — это проектная организация, матричная организация и конгломераты.

8. В проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации. Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, конформизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.

9. Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, материнская фирма покупает и продает дочерний фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

10. Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.

11. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т.е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

12. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.

13. Для того, чтобы использовать преимущества специализации нужна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения межотделных совещаний.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Децентрализация командования тактическими ВВС США

Десять лет назад командование тактическими ВВС осуществлялось из рук вон плохо. Хотя командование и несло ответственность за состояние воздушного флота стоимостью 25 млрд. долл., половина самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для обретения профессиональных навыков, необходимых для ведения современного воздушного боя. Росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживавшим и готовившим самолеты, было очень плохое. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и многие из пилотов, обучение каждого из них обошлось в 1 млн. долл.

В 1978 г. новым командующим тактическими ВВС США стал генерал У. Л. Крич. Когда он приступил к выполнению своих обязанностей, под его началом работало 115 тыс. человек на 150 базах, разбросанных по всему миру. Еще 65 тыс. мужчин и женщин числилось в резерве ВВС. Имущество тактических ВВС оценивалось в 40 млрд. долл., в т.ч. и приблизительно 3800 самолетов. Годовой бюджет командования составлял несколько миллиардов долларов.

Крич установил, что основные проблемы управления тактических ВВС связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Так, например, процедура подготовки и приведения в порядок истребителя была настоящим кошмаром. Вначале командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания. Центральное подразделение техобслуживания должно было затем позвонить в электротехнические мастерские, которые затем высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала необходимость в каком-либо другом специалисте (а чаще всего так и бывало) — вновь нужно было осуществить серию телефонных звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами и не хватало летного времени. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные телефонные звонки. Таким образом, опытные сержанты — костяк армии — редко участвовали в реальном процессе техобслуживания. Проблемы состояли не только в том, что для ремонта требовалось много времени. Ужасающим было и качество ремонта.

Первое, что сделал Крич, — перестроил все командование тактическими ВВС на основе небольших структурных единиц — эскадрилий, состоявших из 24 самолетов. Он влил также в ремонтную бригаду каждой эскадрильи техников из соответствующих региональных служб технического обслуживания. Эти сотрудники служб техобслуживания стали работать после этого только с самолетами своей эскадрильи. Кроме того, они стали подчиняться прежде всего командованию части, и уж во вторую очередь руководству центральной диспетчерской станции техобслуживания.

Вначале старшие сержанты противились переменам. Они чувствовали себя в определенной степени деморализованными. Еще бы. До реорганизации они командовали 60 и более людьми, а после реорганизации всего лишь 20. Но скоро в эскадрильях на первый план стали выдвигаться сильные личности. Если раньше специалист службы техобслуживания был лишь одним из двухтысячного коллектива, не пользовавшегося признанием и уважением со стороны летчиков и членов экипажей, то новая эскадрильная структура усиливала в нем чувство принадлежности к этому братству и личную заинтересованность в обеспечении надлежащего состояния самолетов своей эскадрильи.

Крич сказал как-то: «При централизованной структуре управление было исключительно неповоротливым и громоздким. Мы целенаправленно ничего не делали». Результаты реорганизации полностью подтвердили сказанное Кричем. Когда генерал покидал свой пост в 1984 г., 85% самолетов было признано годными к выполнению боевых заданий (по сравнению с 50% в 1978 г.). В военное время части тактических ВВС смогли бы совершить 6000 самолетовылетов в сутки по сравнению с 3000 в 1978 г. Частота аварий уменьшилась с 1 на 13 тыс. часов штатного времени до 1 на 50 тыс. часов. Почти полностью исчезли аварии, обусловленные плохим техобслуживанием.

*Источник: Joy Finegan, «Four Star Management», Inc.,
January 1987, pp. 42-51.*

Вопросы

1. Новая организационная структура техобслуживания больше похожа на механистическую структуру или на адаптивную?
2. Присущи ли новой организации характеристики децентрализованной структуры?
3. Рассмотрите децентрализацию командования тактическими ВВС с учетом конкретных преимуществ централизованных и децентрализованных структур, описанных в данной главе.

