

Министерство образования и науки Российской Федерации
КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Д.В. ЖАВОРОНКОВ

ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМ СЕРВИСА

Учебное пособие

Краснодар
2020

ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое учебное пособие посвящено организациям: как они создаются, как работают и развиваются, с какими проблемами сталкиваются и как их решают. Прочтение этой книги позволит студенту не только изучить учебную дисциплину под названием «Основы функционирования систем сервиса», но и лучше понять, что представляет собой мир организаций, в котором все мы живём. Данная книга представляет собой материал лекций по курсу «Основы функционирования систем сервиса», читаемый автором в Кубанском государственном университете в течение 12 лет. Автор попытался написать текст книги максимально простым языком, учитывая, что сам предмет «Основы функционирования систем сервиса» представляет достаточно высокий уровень абстракции и изобилует специальными терминами. Особую сложность для понимания представляет необходимость соотношения теоретических разработок и моделей, созданных в Основы функционирования систем сервиса, с реальными проблемами конкретных организаций. Поскольку книга предназначена прежде всего для студентов – будущих менеджеров в сфере туризма и гостеприимства, естественно, в ней сделан уклон в проблематику туристских и гостиничных организаций, но также широко привлекается опыт организаций из других сфер.

Как работать с этой книгой?

Между теорией и практикой – «дистанция огромного размера». Эта дистанция заключена в характере материала – жизнь сталкивает нас с конкретными проблемами, а в учебнике изложены абстрактные теории. Для лучшего понимания читателем теоретических положений автор постарался насытить книгу практическими примерами построения и функционирования организаций. Для этой же цели предназначены извлечения из мемуаров и исследований других авторов, данные после основного текста многих параграфов. В конце каждой главы также дан список литературы, в которой подробно рассматривается проблематика данного раздела. Специальные термины и наиболее важные утверждения выделены курсивом, чтобы читатель обратил на них особое внимание. Определения основных терминов даны в конце учебного пособия (см. глоссарий).

Но наиболее полного понимания рассматриваемых проблем можно достичь, если не ограничиваться чтением этого и других учебников, а прочитать интереснейшие мемуары крупных менеджеров и даже художественные произведения, описывающие жизнь организаций: Харви Маккея, Артура Хейли, Ли Якокки, Дж. Райта. В конце концов, мы хорошо разбираемся в том, что нам интересно! Никакие усилия преподавателя не смогут дать студенту знания, если они ему не интересны.

Как говорили древние: «Студент – не сосуд, который надо наполнить, а факел, который надо зажечь».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМ

1.1. Предмет, объект, методы и задачи Основ функционирования систем сервиса

Объект науки – это та часть окружающего нас мира, на которую направлено внимание этой науки. *Объектом основ функционирования систем сервиса*, как и следует из названия этой науки, является организация, рассматриваемая как система. При этом основы функционирования систем сервиса изучает организацию как таковую, идеальный тип, и организации самых разных типов и видов.

Предмет науки – это значимая часть объекта либо какой-то важный процесс, которые, собственно, и изучает данная наука. *Предметом* изучения ОФСС являются закономерности построения, функционирования и развития различных систем.

Основы функционирования систем сервиса как часть более широкой науки менеджмента является так же, как и сам менеджмент, гуманитарной (социальной) наукой. Особенностью гуманитарных наук, в отличие от естественных и технических, является отсутствие одной, единственно правильной, объективно установленной, истинной точки зрения – так сказать, точки отсчёта. Так, например, в географии есть такое истинное утверждение: «Земля имеет форму шара» (точнее, геоида). Все остальные представления о форме нашей планеты ошибочны, и за высказывание таких альтернатив на соответствующем экзамене Вы получите двойку.

В основах функционирования систем сервиса, как и в других гуманитарных науках, из-за невозможности установить объективную истину существует полный плюрализм мнений. С одной стороны, это хорошо – можно иметь и высказывать свою точку зрения, не совпадающую с мнением преподавателя, с другой – это тяжело: свою точку зрения надо отстаивать, используя достоверные и репрезентативные данные и опираясь на знание обширного материала учебников. (Вся информация, содержащаяся в этой книге, также не является истиной в последней инстанции, а отражает точку зрения автора, сформировавшуюся в результате многолетнего опыта наблюдений и изучений различных организаций и изучения большого количества научных трудов.)

Являясь гуманитарной наукой, основы функционирования систем сервиса пользуются общегуманитарными методами исследований, которыми пользуются и история, демография, социология и т.п. Все используемые *методы* можно разделить на 3 группы: методы сбора информации, методы её обработки и методы анализа. Методы, которыми собирается информация об организациях: наблюдение, эксперимент, различные опросные методики, анализ статистической информации, анализ публикаций в СМИ, анализ внутренней документации организаций. Методы обработки основы функционирования систем сервиса позаимствовали у статистики: корреляция, факторный и кластерный анализы, сводка, группировка и т.д.

Методы анализа: системный подход, при котором организация представляется в виде системы; метод абстрагирования, который позволяет отбросить все несущественное, частное и вычленил важное, общее; метод историзма, который предполагает анализ организаций и их проблем в их историческом окружении, с учётом тех конкретных условий, в которых они создавались и функционировали.

Задачи основ функционирования систем сервиса:

- методологические – разработка системы категорий и понятий для описаний организаций;
- конкретно-исследовательские – анализ типов организационных отношений, поведения человека в организации, взаимодействия социально-психологических и административных факторов, процессов принятия и осуществления управленческих решений;
- управленческие – обработка информации об организационных процессах, консультирование руководителей, разработка стиля и методов управления, обоснование нововведений в организациях;
- проектно-прогностические – анализ проблем проектирования и создания новых организаций, выработка нормативов и целей преобразования организаций, определение организационных последствий экономических и правовых мероприятий.

1.2. Понятие системы и системные законы

В изучении организаций особенно эффективным оказался системный подход. В соответствии с этим подходом каждая организация является и рассматривается как система.

Система – это множество взаимосвязанных друг с другом элементов, представляющее собой определенное целостное образование. Взаимосвязь и взаимодействие элементов приводит к тому, что система всегда больше суммы входящих в нее элементов. Это означает, что каждая система обладает новыми качествами, которые механически несводимы к сумме качеств ее элементов. Эти новые качества, присущие системе как целому, называются системными. Так проявляется действие *закона синергии*.

Системный анализ свое внимание обращает не столько на сами элементы, сколько на отношения, изменения между ними. Эти изменения подразделяются на две группы: 1-я – изменения, происходящие внутри самой системы, что выражается в изменении места и роли элементов в системе и отношений между ними – это изменения внутренней среды; 2-я – воздействие на систему процессов, происходящих во внешней среде.

По критерию внутренней среды выделяют два противоположных по своим характеристикам типа систем: 1-й – жесткая система – хорошо сложенная машина, где нет не одной лишней детали. При поломке одной детали вся система выходит из строя; 2-й – дискретная система, в которой элементы не связаны между собой жестко, но тем не менее нуждаются друг в друге.

Еще один закон – *закон самосохранения*, в соответствии с которым каждая материальная система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

Влияние на систему процессов, происходящих во внутренней среде, описывается двумя законами. *Закон наименьших величин* – структурная устойчивость всякой системы как целостного образования определяется наименьшей относительной устойчивостью ее частей. По этому закону всякая система, если она развивается сама по себе, идет по пути наименьшего сопротивления, двигаясь в направлении наименее устойчивой своей части. И, если не будет поставлена преграда, система либо разрушится, либо стабилизируется на каком-либо низком уровне.

Закон развития гласит, что каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Однако система не может развиваться бесконечно. Следующий закон – *закон наибольших величин* – описывает возможности системы к развитию. Суть его заключается в следующем: всякая система имеет определенный предел своего развития – энергетический порог, по достижении которого она начинает стагнировать, а затем регрессировать. Энергетический порог определяется уровнем энтропии системы.

Энтропия – это мера внутренней неупорядоченности системы. При всех процессах, происходящих в слабо адаптирующихся к изменениям системах, энтропия возрастает. Система, развиваясь прогрессивно, в то же время повышает свою энтропию. Достижение системой энергетического порога совпадает с максимумом энтропии. Наступает стагнация, которая, если не произойдет каких-либо коренных перемен, переходит в регрессивное движение, с преобладающим действием закона наименьших величин.

Выделяют 3 состояния системы: прогресс, стагнация и регресс. Важным фактором прогрессивного развития системы являются ее адаптивные способности, способность к синтезу с другими системами, способность усваивать чужой опыт. С точки зрения адаптивных способностей к внешней среде выделяют системы открытые и закрытые.

Можно выделить две модели адаптации открытой системы к внешней среде: 1-я – приспособление внешней среды к системе. Это происходит тогда, когда соотношение между окружающей средой и системой складывается в пользу последней, например, потому, что в окружающей среде происходят процессы, адекватные тем, которые доминируют в системе. 2-я модель – когда под влиянием импульсов, исходящих из внешней среды, происходят изменения в самой системе.

Развитие системы характеризуется процессами интеграции – дезинтеграции. Интеграция в самом общем виде – это процесс развития системы, при котором число и интенсивность взаимодействия ее элементов растет, усиливается их взаимная связь и уменьшается относительная их самосто-

тельность по отношению друг к другу. Дезинтеграция – разложение системы, повышение относительной самостоятельности ее элементов.

Закон информированности – упорядоченности: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования.

Закон единства: каждая организация стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

Закон композиции и пропорциональности: каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности и заданном подчинении (пропорции). Сознательная реализация закона композиции и пропорциональности в организации требует обязательного использования набора принципов планирования, координации, полноты.

1.3 Угрозы и их преодоление

Подверженность предприятия угрозам можно рассматривать как сочетание вероятности реализации угрозы и её потенциальной мощности. Фирма должна оценивать свою уязвимость, отвечая на следующие вопросы:

1. Что может пойти не так?
2. Какова вероятность, что это произойдет?
3. Каковы будут возможные последствия?

Необходимо составить реестр угроз с оценкой их вероятности и разрушительной силы. Нельзя недооценивать мелкие угрозы. Обычно крупномасштабный сбой является результатом сложения нескольких малозначительных упущений. Нужно внимательно анализировать мелкие происшествия и ошибки. «Обычный человек удивляется необычным вещам. Необычный человек удивляется обычным вещам» (Конфуций).

Угрозы:

- разветвленная сеть поставщиков, перевозчиков, субподрядчиков, оптовых и розничных торговцев с их тесной взаимозависимостью потенциально содержит уязвимые места. Сбой в работе одного элемента сети создает проблемы для всей сети. Несмотря на то, что вероятность такого сбоя для каждого отдельного участника низка, сумма вероятностей очень высока из-за большого числа элементов сети;

- принципы работы бережливого производства по системе «точно вовремя», отрицающие необходимость создания запасов на предприятии, угрожают полностью остановить работу предприятия в случае проблем у одного из контрагентов в цепи поставок;

Возможные угрозы: природные катаклизмы, теракты, хакерские атаки, акции профсоюзов, действия природозащитных организаций, выступления местного населения, технологические сбои, аварии на инфраструктурных объектах.

Методы преодоления: создание избыточных ресурсов без увеличения издержек; создание избыточных производственных мощностей; адаптация продукта к запросам потребителя на возможно более позднем этапе, что позволит больше использовать стандартные детали и производственные процессы (производство неокрашенной одежды «Беннетоном»); унификация базовых элементов и модульный дизайн продукта, что позволит использовать одинаковые детали в разных изделиях; расширение использования стандартных, а не уникальных деталей; унификация производственных процессов у возможно большего числа участников производственной цепочки; страхование; инвестиции в повышение квалификации и мотивации персонала.

Процесс управления чрезвычайными происшествиями:

1. Выявление инцидента.
2. Регистрация его и предание огласки.
3. Сбор данных о происшествии.
4. Анализ причин происшествия.
5. Разработка решения.

6. Реализация решения.
7. Контроль реализации и доработки.

1.4 Взаимодействие с поставщиками и потребителями

Контракты с поставщиками должны быть гибкими и допускать изменение объемов и сроков поставок.

Точно и своевременно информировать поставщиков о причинах изменения объемов и сроков поставок и продолжительности действия этих изменений.

Тесные отношения с поставщиками.

Применять систему VMI (vendor managed inventory).

Диверсификация поставщиков.

Взаимодействие с потребителями.

Решающий фактор жизнеспособности предприятия – правильная корпоративная культура. Фирма должна иметь тесные связи с потребителем и жить его интересами, всегда приходить ему на помощь в случае необходимости. В случае проблем компания должна заниматься не поиском оправданий, а решением проблем.

Анализировать характер спроса. Бороться с «эффектом кнута» и «заказами-призраками».

Шире применять прогнозирование.

Категоризация потребителей.

Страхование поставок.

1.5 Понятие и сущность организации

В русском языке термином «организация» обозначают 3 явления:

1. Организация – процесс упорядочения неорганизованных, хаотически расположенных элементов.
2. Организация – состояние и результат организованности, упорядоченное расположение элементов.
3. Организация – специфический вид социальной группы, объединения людей.

Основы функционирования систем сервиса своим предметом имеет и изучает организации – социальные группы.

Как мы уже поняли из предыдущей темы, в основах функционирования систем сервиса как гуманитарной науке, существует много альтернативных и похожих определений организации. Чаще всего организация определяется как объединение индивидов, имеющих общую цель. На наш взгляд, это определение не совсем точно определяет сущность организации, поскольку, как мы подробно рассмотрим далее, в организацию люди приходят с индивидуальными, эгоистичными целями, и несовпадение целей не мешает организации существовать и эффективно функционировать. Однако определение организации через категорию общей цели позволяет руководству манипулировать работниками, давить на них.

На наш взгляд, более правильным будет определять организацию через такие её элементы, наличием которых она отличается от других социальных групп (например, толпы), и которые позволяют ей существовать и эффективно функционировать. Такой элемент – налаженное взаимодействие индивидов.

Итак, *организация* – это набор стабильных социальных отношений, созданных преднамеренно, с ясной целью решения некоторых специфических задач.

Неотъемлемой чертой каждой организации является ее структурированность, наличие у нее структуры. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов. Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия работников. Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, кто докладывает и кому, каковы формальные координи-

рующие механизмы и модели взаимодействия. Для нее характерны комплексность, формализация и определенное соотношение централизации и децентрализации.

Комплексность означает степень дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации или разделение труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации. Под *формализацией* понимаются заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников.

Соотношение *централизации и децентрализации* определяется уровнями, на которых разрабатываются и принимаются управленческие решения в организации. В некоторых организациях процесс принятия решения крайне централизован, действия по разрешению любых проблем предпринимаются только высшим руководством, в других организациях принятие решений децентрализовано, полномочия и ответственность за это делегируются вниз по иерархии. Принятые соотношения централизации и децентрализации определяют характер и тип устанавливаемой в организации структуры управления.

Большинство структур иерархичны. Социальная иерархия характеризуется неравенством статусов, отношений власти, престижа, доходов. Иерархия является универсальной формой построения организаций. Организационная иерархия выступает как обобщенная функция совместной деятельности в виде координации, начала общего процесса интеграции индивидуальных действий в целое. Как и всякое разделение труда, иерархия вводится для эффективности, чтобы сэкономить труд централизацией.

Иерархия выступает как односторонняя личная зависимость одного индивида от другого. Такая зависимость закрепляется в статусах и составляет одну из сторон социального неравенства. Неотъемлемой частью, приложением статуса является роль. Ролевые требования, (предписания, пожелания и ожидания соответствующего поведения) воплощаются в конкретных социальных нормах. Роль – это конкретный, нормативно одобряемый способ поведения, обязательный для индивидов, выполняющих соответствующие роли. Роли, выполняемые индивидом, становятся решающей характеристикой его личности.

Неотъемлемым элементом организации является наличие у неё цели. Все организации создаются для достижения определённой цели. У всех рыночных (коммерческих) организаций цель одна – получение прибыли. Некоммерческие организации имеют другие, разнообразные цели.

Из жизни организаций

Как люди вживаются в роли¹

В 1971 г. в Стенфордском университете был проведен эксперимент, в котором двадцать средних нормальных добровольцев 25–30 лет были помещены в искусственно созданные тюремные условия. У них не было никаких связей с полицией, им ничего не рассказывали о жизни заключенных и о методах работы надсмотрщиков, чтобы устранить всякую предрасположенность. Подкидыванием монетки были распределены роли – кому быть заключенным, а кому – надсмотрщиком.

Под «тюрьму» был переоборудован коридор университета. Задачей являлось не создание точной копии тюрьмы, но создание условий, достоверно передающих атмосферу этого учреждения. В камерах не было окон, ничего, кроме матрасов и подушек. Иметь личные вещи запрещалось. У «охраны» была униформа, темные очки, исключая зрительный контакт с заключенными, и дубинка. Все эти атрибуты имели психологический характер – подчеркнуть властность и дистанцировать охранников от заключенных. Применение физической силы запрещалось.

Участники эксперимента должны были себя чувствовать именно заключенными, а не просто участниками эксперимента. Среди наиболее важных моментов были воссозданы следующие: деиндивидуализация, обезличивание. Тот, кто ещё вчера был уникальной личностью, попадая в тюрьму, теряет свою индивидуальность, становится просто «заключенный номер такой-то». Быть жестоким с человеком, которого ты воспринимаешь как человека – очень тяжело, быть жестоким с «номером та-

¹ Зимбардо Ф. Стэнфордский тюремный эксперимент // Социс. 1990. № 3.

ким-то» психологически намного проще. Подавление, угнетение. На щиколотке заключенных была цепь с замком, которая никогда не снималась. Слабая боль и неудобство от цепи постоянно напоминали заключенному, что он находится во враждебной атмосфере тюрьмы. Унижение. Каждый заключенный систематически обыскивался, и их заставляли раздеваться, чтобы опрыскать антибактериальным спреем.

В первую ночь поверка прошла за 10 минут, заключенные не восприняли её серьезно, шутили. Охранники тоже не вошли в роль и не знали, как проявлять свою власть. По сути эти поверки давали возможность охране поупражняться в контроле над заключенными. Со временем их продолжительность достигла 3 часов. За малейшее неуважение к охране, непослушание или просто так заключенных заставляли отжиматься. Охрана обращалась к заключенным по номеру, либо «эй, ты», либо используя унижительную кличку, и в основном для того, чтобы показать свою власть.

Поскольку первый день прошел спокойно, охрана была совершенно не готова к тому, что на следующее утро заключенные взбунтовались. Они сорвали с головы чулки, спорили номера с одежды и завалили двери камер и стали высказывать свое мнение про охранников. Охрана была в бешенстве, но и в растерянности, не зная, что делать. Наконец, струей из огнетушителя охранники оттеснили заключенных от двери, сорвали с них одежду и посадили руководителя восстания – «№ 8612» в одиночную камеру.

Затем были использованы более тонкие методы контроля ситуации. Охранники сделали одну из камер «привилегированной». Трех заключенных, принимавших наименее активное участие в восстании, перевели в эту камеру. Им вернули одежду, матрасы и дали умыться, хорошо накормили. Остальных – нет. Через полдня такой жизни, охранники поместили «хороших» заключенных обратно в «плохие» камеры, а вместо них наугад выбрали троих «плохих» и поместили их в «хорошую» камеру. Если причину первого поступка заключенные могли понять, то предположить, что второй раз охранники сделали это «просто так», они не смогли и решили, что «второму набору» выпали привилегии потому, что они «информаторы», и таким образом между заключенными возникла взаимная подозрительность. Коллектив был расколот.

В реальной тюрьме наибольшую угрозу для заключенного представляет именно сосед по нарам. Другим следствием восстания явилась, наоборот, возросшая солидарность между охранниками. Изменился и их взгляд на заключенных, это больше не были «ребята из эксперимента», это были ненавистные враги, которых во что бы то ни стало надо «сломать», за что охрана и принялась со всем ожесточением.

«№ 8612» был заядлым курильщиком, и охрана контролировала его с помощью сигарет. Охрана сконцентрировала на нем особое внимание, не упуская случая, чтобы обозвать и унижить его. Через сутки у него начались патологические реакции – нарушение мышления, неконтролируемые вспышки ярости, крики и слезы. «Начальник тюрьмы» – Ф. Зимбардо, «вошел в роль» и на рыдания «№ 8612» ответил, что «такой сопляк, как ты, и дня не протянет в настоящей тюрьме», и предложил ему сделку – охрана перестанет уделять ему «особое внимание», а в обмен он будет сообщать «начальнику» сведения о разговорах среди заключенных. Бывший руководитель восстания был так плох, что вместо отказа согласился подумать над этим предложением. Вернувшись к остальным заключенным, он истерично прошептал: «Это не эксперимент, а настоящая тюрьма для психологических экспериментов над людьми, и нам отсюда не выбраться». Этот шепот волной ужаса и отчаянья прошел по заключенным, после чего четверо из них прекратили всякое сопротивление издевательствам охраны и стали 100%-но послушными зомби, лишенными всякой самостоятельности.

В понедельник был день «свиданий» с родными. Мы опасались, что близкие увидят состояние заключенных и заберут своих сыновей. С целью этого не допустить мы решили оказать воздействие и на ситуацию, и на родителей. Заключенным было велено помыться, побриться, причесаться, привести в порядок камеры. Когда пришли посетители, полные юмора, мы заставили их зарегистрироваться, прождать полчаса, затем объявили, что время визита ограничено 10 минутами и пройдет под наблюдением охранника. А прежде чем встретиться с сыном, родители должны обсудить его «дело» с начальником тюрьмы. Конечно, поначалу родители стали возмущаться этими неразумными правилами, но затем все им подчинились и, следовательно, приняли участие в нашей инсценировке.

Когда родители увидели, как измотаны и затравлены их сыновья, многие – даже отцы – разрыдались. Когда одна мать сказала, что никогда не видела сына таким изможденным, я быстро перекинул вину с ситуации на её сына. «Сам виноват – нечего не спать по ночам!», и обратился к отцу: «Вы что, сомневаетесь в своем сыне?». «Нет, нет, конечно не сомневаюсь, он крепкий парень. Пойдем дорогая, мы и так потеряли много времени. До встречи в следующий понедельник!».

Во вторник священник, бывший тюремный капеллан, зашел и оценил, насколько наша «тюрьма» соответствует действительности. Половина из заключенных представлялась не своими именами, а называла себя по своему тюремному номеру. Капеллан предложил им, чтобы выбраться из тюрьмы, подать прошение о помиловании. Он также предложил нанять юриста и половина заключенных попросили его об этом. Визит священника совсем размыл грани реальности, и после него все окончательно забыли про эксперимент и стали мыслить исключительно в тюремных понятиях.

Вечером у «№ 819» случилась истерика. Видя, что дело серьезно, я снял с его головы чулок, отстегнул от ноги цепь и велел отдохнуть в моей комнате. В это время охранник выстроил заключенных и заставил их хором, раз за разом, громко петь: «№ 819 – плохой заключенный, он во всем виноват!». В кабинете я застал его рыдающего и предложил ему выйти на улицу. Он сказал, что не может, потому что другие заклеямили его «плохим» и стал просить вернуться в камеру, чтобы доказать остальным, что он не «плохой» и «плохого не делал». Тут я понял, что его пора выпускать: «Ты не плохой заключенный, ты не заключенный вообще. Ты – Клей Гебхард, а я – не начальник тюрьмы, я доктор Зимбардо, и это – Стенфордский университет, а не тюрьма! Иди домой!». Он перестал рыдать и смотрел взглядом ребенка, очнувшегося от кошмарного сна.

На предложение отказаться от денег в обмен на досрочное освобождение почти все заключенные ответили согласием. А в ответ на приказ вернуться в камеру и ждать решения суда, каждый заключенный послушно встал и пошел в свою камеру. Хотя, если им больше не нужны были деньги – зачем продолжать участие в эксперименте? Они могли просто встать и уйти. Эти люди уже неспособны ни к какому сопротивлению, и для них восприятие «экспериментальной» тюрьмы было совершенно реальным.

Изменения произошли и с охранниками. Они полностью «адаптировались» к своей работе. Работа, позволяющая контролировать и управлять другими людьми, доставляла им немалое удовольствие. Охранники часто прогуливались вдоль камер с самодовольным видом, покачивая на руке дубинку. За всё время эксперимента не было ни одного опоздания на работу, ни одного «больничного» или «отгула», ни разу никто не отказался от сверхурочной работы.

Спустя буквально несколько часов после окончания эксперимента эмоциональный уровень участников пришел в норму, и в дальнейшем ни один не сообщил о каких-либо негативных последствиях эксперимента.

Рекомендуемая литература

Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х. (мл.) Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.

Дункан Дж.У. Основопологающие идеи в менеджменте. М., 1995.

Мильнер Б.З. Теория организаций. М., 1999.

Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995.

Пригожин А.И. Организации: системы и люди. М., 1983.

Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., 1992.

2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Разделение труда, координация и формализация

Разделение труда. Разделение труда вводится для повышения эффективности работы и бывает двух видов – горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное разделение труда (специализация) означает выделение отдельных производственных операций и специализацию каждого работника на отдельной операции. Как и любой социальный процесс, разделение труда имеет свои достоинства и недостатки.

Достоинства горизонтального разделения труда: в результате специализации на выполнении одной операции у работника в результате многократного повторения её возникает и сильно развивается сноровка; за счет отказа от выполнения других, смежных операций экономится много времени, ранее теряемого на переход от одной операции к другой; появляется возможность создания и развития новых методов труда и использования машин; резко облегчается обучение новых работников; также облегчается подбор кадров, поскольку к работникам, предназначенным для выполнения всего одной операции, предъявляется минимум требований.

Недостатки горизонтальной специализации: из-за разделения производственного процесса на сотни отдельных операций значительно усложняется координация этого процесса; из-за специализации работника на выполнении одной операции большинство его способностей, знаний и возможностей остаются невостребованными. Организация целенаправленно развивает только те способности работника, которые он использует при выполнении своей работы. Человек превращается в «специализированный инструмент». Проблема возникающей «одномерности человека» глубоко обеспокоила западных философов и социологов еще в 1960-х гг.

Следующие недостатки: из-за монотонного повторения однообразных операций работник устает очень сильно и быстро; выполняя одну операцию, он теряет из виду весь процесс производства продукта, происходит отчуждение работника от результата своего труда; из-за этих недостатков работник теряет мотивацию на качественный и производительный труд, демотивируется.

Яркую картину проблем, возникающих при горизонтальной специализации, дал в своем романе «Колеса» Артур Хейли.

Вертикальная специализация – это разделение труда по уровням, отделение производственной деятельности от управленческой и закрепление этих видов работы за отдельными категориями работников – рабочими и менеджерами.

Координация. После того, как работу разделили на отдельные операции и поручили их отдельным работникам и подразделениям, возникает необходимость координировать их деятельность, чтобы производственный процесс шел гладко, без сбоев. Американский ученый Г. Минцберг выделяет пять механизмов, которыми может осуществляться координация:

1. Взаимное согласование: самый простой вид координации, когда работники сами, по горизонтали, согласовывают свою деятельность. Правда, это требует от работников достаточно высоких коммуникационных способностей, более или менее большого словарного запаса и достаточного уровня образования, чтобы внятно выразить свои мысли, используя сложные профессиональные термины, и понять коллегу.

2. Прямой контроль: менеджер непосредственно контролирует рабочего. От рабочего требуется только неукоснительно выполнять указания начальника. Понятно, что для контроля всего производственного процесса требуется большое число высококвалифицированных менеджеров низшего звена – мастеров, бригадиров, супервайзеров.

3. Стандартизация рабочих процессов: если каждый рабочий каждый день выполняет стандартную операцию, увязка отдельных стандартных операций в единый организационный процесс в теории должна происходить так же просто, как складывание конструктора «Лего».

4. Стандартизация выпуска, т. е. обеспечение единообразных характеристик выпускаемой продукции. Если все детали выпускаемых товаров будут соответствовать установленным эталонам,

подразумевается, что рабочие работают строго по правилам, и это облегчает координацию их деятельности.

5. Стандартизация знаний и навыков: если все работники в организации обладают стандартными для своей должности знаниями и навыками, то это значительно упрощает налаживание взаимодействия между ними. Примером такого механизма стандартизации может служить диплом о профессиональном образовании (среднем или высшем). Подразумевается, что если кандидат на работу предъявил работодателю такой диплом, это является свидетельством того, что он обладает всеми необходимыми для работы знаниями и навыками, т. е. нет необходимости уделять ему особое внимание – он сам знает, что делать.

Формализация. В параграфе 1.2 мы уже изучили определение формализации. Формализация деятельности работника в организации необходима, чтобы сделать её (деятельность) менее вариативной, а значит, более предсказуемой, и, в конечном счёте, чтобы прогнозировать её и управлять работником. Фактически формализация является способом, посредством которого организация пытается ограничить свободу действий своих членов, способом стандартизации труда.

Поведение может быть формализовано тремя основными способами:

- а) по должности, когда подробно описывается непосредственно процесс труда (в должностных инструкциях);
- б) по рабочему потоку, когда специфицируется (подробно описывается) содержание труда;
- в) по правилам, когда разрабатываются общие описания, регламентирующие всё от формы одежды до правил использования бланков (например, в корпоративных кодексах).

Из жизни организаций **Результаты разделения труда²**

Процесс [изготовления булавок] разбит на ряд отдельных рабочих операций, которые чаще всего приводят к профессиональной специализации. Один рабочий вытягивает проволоку, другой расплющивает её, третий режет, четвертый заостряет, пятый шлифует верхний конец, чтобы можно было насадить головку. Изготовление самой головки требует двух или трех самостоятельных операций. Насадка её составляет особую операцию, полировка булавки – другую; самостоятельной операцией будет даже завертывание готовой булавки в бумагу... Чтобы изготовить одну булавку, необходимо 18 различных операций...

Я сам видел маленькую мануфактуру, в которой было занято лишь 10 человек, так что некоторые из них должны были взять на себя 2–3 операции. Хотя они были очень бедны и лишь с грехом пополам оснащены необходимым инструментом, всё же могли изготавливать сообща ежедневно около 48 000 булавок, то есть каждый – приблизительно 4800 штук.

Аркадий Райкин: «Прихожу к зубному – там такая же картина: один сверлит, другой пилит, третий рвет, четвертый коронку делает, пятый примеряет, шестой одевает – а за дикцию никто не отвечает!»

² Смит А. Рассуждение о причинах богатства народов. М., 1962.

2.2. Департаментизация. Размер организационной единицы

Департаментизация – это процесс организационного обособления сгруппированных на определенной основе работ. Департаментизация необходима для того, чтобы наладить координацию деятельности специализированных работников. Она осуществляется путем группирования схожих работ и их исполнителей. То есть департаментизация – это процесс выделения в организации однородных групп (департаментов) работников. Основным методом департаментизации, как мы уже отмечали, является группирование.

Департаментизация фактически является основным средством координации деятельности работников в организации. Оно укрепляет систему общего контроля над всеми должностными позициями и организационными единицами. Группирование организационных единиц – проектный параметр, вводящий координационный механизм прямого контроля. Условием группирования является общность используемых работниками ресурсов.

Благодаря установлению общих способов измерения результатов деятельности группирование стимулирует действие прямого контроля и взаимного согласования и является основой стандартизации деятельности. При группировании устанавливаются общие показатели результативности деятельности. Группирование способствует взаимному согласованию, а следовательно – повышению действенности внутригрупповой координации при уменьшении эффективности межгрупповой координации.

Группирование осуществляется по следующим принципам:

- а) по знаниям и навыкам;
- б) по рабочим процессам и функциям;
- в) по времени;
- г) по производимым товарам и предоставляемым услугам;
- д) по клиентам;
- е) по месту деятельности.

Первые три основания группирования являются функциональными, так как объединяют функции и средства, используемые организацией для выпуска продукции. Последние три основания являются рыночными, поскольку ориентируются на рынок и зависят от потребителей.

Размер организационной единицы (масштаб управляемости). Второй главный вопрос проектирования организации касается того, насколько крупной должна быть каждая организационная единица (подразделение, отдел). То есть сколько работников должно быть в подчинении у одного руководителя, чтобы он мог ими эффективно управлять, с другой стороны, не увеличивая слишком штат менеджеров?

Основоположники менеджмента (А. Файоль, Ф. Тейлор, Д. Урвик) четко и однозначно отвечали на этот вопрос: менеджер может эффективно руководить деятельностью максимум 5-6 подчинённых. Однако на практике во многих организациях эта норма управляемости превышает, причем в самых непредсказуемых размерах. Так, во многих процветающих компаниях норма управляемости составляла 12, на фирмах с массовым производством число подчинённых у супервайзера приближалось к 50. Г. Минцберг приводит исключительный случай: у Bank of America штаб-квартире в Сан-Франциско непосредственно, без всяких промежуточных звеньев, подчинялось 600 (шестьсот!) отделений в Калифорнии.

Такой разброс размеров организационных единиц говорит о том, что количество подчинённых, которыми может эффективно управлять менеджер, не является постоянной, изначально определённой и универсальной величиной, а зависит от многих факторов, существующих в конкретной организации.

Размер организационной единицы *возрастает* вследствие:

- а) стандартизации всех трёх типов;
- б) сходства выполняемых данным подразделением задач;
- в) потребности сотрудников в самостоятельности и самореализации;
- г) необходимости уменьшения искажения поступающей вверх по иерархии информации.

Размер организационной единицы *уменьшается* вследствие:

- а) необходимости в строгом прямом контроле;
- б) потребности во взаимном согласовании выполнения сложных взаимозависимых задач;
- в) наличия у менеджера обширных обязанностей;
- г) потребности работников в обращениях к менеджеру за консультацией или советом.

Таким образом, размер организационной единицы – это ситуативная величина, зависящая от таких факторов, как сложность решаемых организацией задач, характеристики её работников и др., и каждая организация определяет его исходя из собственных приоритетов, текущей ситуации, размера имеющихся финансовых средств.

Рекомендуемая литература

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1998.

Мильнер Б.З. Теория организаций. М., 1999.

Мицберг Г. Структура в кулаке. СПб., 2002.

Пригожин А.И. Организации: системы и люди. М., 1983.

О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М., 1979.

3. ТИПОЛОГИЯ СИСТЕМ

3.1. Хозяйственная система

К числу хозяйственных (производственных) систем относятся организации, деятельность которых связана со сферой производства, а цель – с получением прибыли. Они имеют чётко оформленную и юридически закреплённую формальную структуру – детально разработанную и документально выраженную систему прав и обязанностей. Хозяйственная организация является гетерогенной социотехнической системой, где социальный компонент регуляции сочетается с техническим. Это многофункциональная система, направленная на выполнение разнородных и достаточно устойчивых функций в рамках сложившегося в обществе разделения труда.

Хозяйственная система выполняет следующие функции:

1. *Целевая.* Связана с обеспечением выпуска заданного объёма продукции определённого типа и качества. В иерархии функций она главная, для её реализации и создана организация. Критерием её выполнения служит степень удовлетворения потребительских запросов клиента. Главным показателем результативности целевой функции в рыночной экономике является норма прибыли.

По отношению к целевой две другие функции выступают одновременно и ресурсом, и ограничением.

2. Смысл *социально-интегративной* функции заключается в том, что носителем социального действия в организации является микросоциум – трудовой коллектив. С поддержанием его целостности, снятием социальных напряжений и конфликтов, удовлетворением потребностей работников и поддержанием необходимого уровня социального комфорта и связана социально-интегративная функция. Последняя нередко вступает в противоречие с главной – целевой функцией. Как показывает практика, ориентация на достижение социального комфорта ведёт к существенному снижению результативности труда.

3. Если социально-интегративная функция призвана обеспечить целостность микросоциума, то *управленческо-воспитательная* способствует интеграции организации с макросоциумом (обществом). Она транслирует систему требований, выработанных обществом и его социальными институтами (законы, правила, нормы) на уровень коллектива.

Хозяйственная организация состоит из трёх подсистем или средств регулирования социального поведения, сфокусированных на выполнении основных целей и функций:

а) техническая подсистема включает совокупность машин, механизмов и технологии. Степень её жёсткости во многом определяет степень формализованности поведения работника на производ-

стве. Например, циклично повторяющиеся технологические процессы сборки на конвейере определяют ритмичность и слаженность действий работников. Или в отеле продолжительность рабочей смены, время обеда и пересменки установлены в зависимости от технологии обслуживания гостей, ориентированной на обеспечение максимально качественного обслуживания;

б) в экономической подсистеме источником воздействия на работника выступают разнообразные материальные стимулы позитивного и негативного характера;

в) социальная подсистема, чаще называемая социальной организацией.

3.2. Социальная система

Организация как социальная общность имеет следующие специфические свойства:

1) организация – иерархическая система, её отличительный признак – наличие как минимум двух элементов – субъекта и объекта управления;

2) социальная природа людей как объекта организации предполагает в качестве своего постоянного атрибута встречную спонтанную активность социальных групп и отдельных работников, имеющих собственные интересы, не всегда совпадающие с целями организации;

3) организация обладает целевой природой, поскольку создаётся для реализации определённых целей и оценивается через целедостижение, что предполагает в ней элементы рациональности;

4) организация опирается на горизонтальные структуры, созданные путём разделения и специализации труда по функциональному принципу;

5) организация построена по иерархическому принципу, что обусловлено необходимостью координировать разнонаправленную деятельность горизонтальных структур, их спонтанную активность;

6) организация выполняет определённые функции по отношению к макросоциуму и микросоциуму.

Ориентация системы на конечный результат предусматривает в ней существование рационального компонента. Под цель проектируются структура организации и механизмы, обеспечивающие целедостижение. В основе деятельности организации лежат рациональные профессиональные действия работников, принимающих решения. То есть работники должны действовать не неосознанно, подчиняясь традиции или эмоции, а ясно осознавать цель и сосредоточивать свои мысли и усилия на выборе наиболее эффективных и экономичных средств к достижению цели.

Другим компонентом выступает нерациональное начало организации как социокультурной системы, которое накладывает существенные ограничения на рациональность действий, направленных на целедостижение.

Первое ограничение рациональности связано с требованием обеспечить определённый уровень стабильности организации как социальной общности.

Второе ограничение связано с необходимостью для организации реагировать на изменения состояния внешней среды.

Третьим ограничением является тот факт, что работник при выборе альтернатив поведения никогда не руководствуется лишь требованием целедостижения или личной выгоды. Важной переменной, определяющей выбор его решения, выступает система писаных и неписаных правил, норм и традиций. Как пишет Р. Уотермен в своей книге «Фактор обновления», «организации, как и люди, – это собрания привычек. Это существующие нормы, системы, процедуры, своды писаных и неписаных правил – “мы всегда так делаем”. Со временем они становятся такими же прочными, как камни ледниковой морены»³.

Четвёртое – это ограничение возможности использовать рациональные модели в управлении. Работник не располагает всей полнотой информации о предмете, точным представлением о ситуации, адекватной теоретической схемой, принятой за основу управленческого решения. Человек является существом, ограниченно рациональным.

³ Уотермен Р. Фактор обновления. М., 1989. С. 27.

Пятое ограничение связано с тем, что социокультурный уровень человека, его кругозор, накладывают ограничения на рациональные схемы целедостижения. Выбор целей и средств во многом задан системой ценностей и моделей поведения, принятой в данном обществе. Сильнодействующим ограничением рационального поведения выступает также противоречивость ролевых позиций человека в организации и за её пределами.

В социальной организации существуют две подсистемы регуляции – формальная и неформальная. Каждая подсистема отличается специфической природой и действует по собственным законам. Они постоянно взаимодействуют, дополняя друг друга и образуя единую систему.

Формальная подсистема организации – костяк организационной структуры – представляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жёстко закреплённых ролевых предписаний. Цель её – сделать управление работниками эффективным, а их поведение контролируемым и предсказуемым, поэтому в основе формальной подсистемы лежит принцип максимальной стандартизации, а значит, упрощения отношений. Это достигается формализацией ролевых предписаний, введением безличных стандартов и норм, регламентирующих поведение в организации. Формальная структура образует каркас отношений в организации, придаёт им необходимую устойчивость, позволяя облегчить и рационализировать процесс целедостижения.

Однако разработанная и спланированная формальная подсистема неизбежно схематична – она всегда игнорирует существенные черты любой реальности, любого функционирующего социального порядка. Этот факт легче всего проиллюстрировать забастовкой того типа, которая называется «соблюдать правила»: просто скрупулёзно придерживаясь формальных правил, рабочие могут фактически остановить производство. В реальности на любом предприятии любой процесс производства зависит от неформальных методов и импровизаций, которые никогда не могут быть формализованы.

Неформальная подсистема, в отличие от формальной, строится на принципах саморегуляции и самоорганизации. Вся она строится на основе личностных особенностей членов организации и специфики отношений, складывающихся между ними. Здесь доминируют групповые нормы, а спонтанное взаимодействие людей придаёт гибкость организационному поведению.

Необходимость в существовании неформальной подсистемы в социальной организации обусловлена следующими причинами:

а) невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности. Упрощённые формальные правила никогда не смогут воспроизвести функционирующую организацию. Формальный порядок даже паразитирует на не признаваемых официальной схемой неформальных процессах, без которых он не мог бы существовать и которые не может сам создавать или поддерживать;

б) неизбежное возникновение в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;

в) необходимость отработки новых стандартов поведения;

г) невозможность свести все отношения между людьми только к деловым отношениям.

Рекомендуемая литература

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1998.

Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972.

Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995.

Социология труда: учебник / под ред. Н.И. Дряхлова. М., 1993.

Уотермен Р. Фактор обновления. М., 1989.

4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

4.1. Принципы построения организационных структур

Под *организационной структурой* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются с помощью связей.

В рамках организационной структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этой точки зрения организационную структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой протекает процесс управления, направленный на достижение намеченных целей. Таким образом, организационная структура включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению.

Связь организационной структуры с ключевыми составляющими менеджмента – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, работниками и их полномочиями – показывает её значительное влияние на все стороны управления. Поэтому высшие менеджеры всех организаций уделяют пристальное внимание принципам и методам формирования организационных структур, выбору типа или комбинации типов структур, изучению тенденций их развития и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

В целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть адаптивной, оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

Многосторонность содержания организационных структур предопределяет разнообразие принципов их построения. Прежде всего структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно – быть подчинённой производству и сбыту и меняться вместе с происходящими в них изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объём полномочий работников управления; эти полномочия определяются политикой, сложившимися методами, правилами и должностными инструкциями, и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления.

При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, ценностными ориентациями общества, принятыми в нём традициями и нормами. То есть организационная структура должна соответствовать социально-культурной среде, и при её построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что слепо скопированные структуры управления, действующие успешно в других организациях, будут неэффективны в новой организации, если условия работы различны. С другой стороны, работники обучаемы, возможен перенос культурных норм, и существуют примеры успешного функционирования заимствованных организационных структур, как, например, в российских компаниях с иностранными владельцами и менеджментом.

Все организационные структуры в соответствии с их сущностными чертами и принципами функционирования можно разделить на две группы – иерархические структуры и органические (современные).

Иерархические структуры, до сих пор сохраняющиеся, особенно на крупных предприятиях, были созданы в соответствии с принципами, сформулированными ещё в начале XX в. Они имеют

много разновидностей, но основными являются *линейно-функциональная* (и линейно-штабная, являющаяся разновидностью линейно-функциональной) и *дивизиональная*. Эти структуры были эффективны в конкретных исторических условиях развития общества и экономики на протяжении XX в. Начиная с 60–70-х гг. прошлого века, социальные и экономические изменения привели к тому, что иерархические структуры потеряли свою былую эффективность, однако, до сих пор широко применяются в некоторых отраслях во многих странах, особенно в России из-за отраслевой специфики, инертности менеджмента, неготовности работников и нежелания изменений владельцами.

4.2. Линейно-функциональная структура управления

Основу линейно-функциональной структуры составляет сочетание принципа построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации и линейного принципа управления деятельностью этих подсистем.

Линейно-функциональная структура управления стала первой структурой, целенаправленно созданной на основе ранее разработанных научных принципов управления, с заранее заданными характеристиками и для достижения заранее поставленных целей. Теоретическими основами создания и функционирования этих структур стали работы Ф. Тейлора, М. Вебера, А. Файоля и др. Практическая возможность создания линейно-функциональных структур возникла на основе разработок по стандартизации производственных операций и выпускаемого продукта, а также разделения труда в сочетании с конвейерным типом производства.

В каждой из функциональных подсистем организации формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и площадей. Работу служб, организующих ремонт оборудования, оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т.п. Соответственно, строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой функционально службы.

При этом конечный результат всей организации в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все функциональные подсистемы в той или иной мере работают на его получение. Однако гетерогенный характер организации, означающий, что каждый работник и функциональная подсистема имеют свои специфические цели и, обладая свободой воли, работают прежде всего на их достижение, приводит к многочисленным проблемам во взаимодействии функциональных служб и получении конечного результата.

Линейно-функциональная структура очень похожа на военную организацию. В организации станки должны стоять параллельными, однородными рядами, удобными для наблюдения и контроля. Как и армия, организация управляется сверху, она предназначена для выполнения одной задачи и находится в распоряжении одного командующего. В идеале даже не нужно было находиться в цехах; ход работы и полученные результаты должны были наблюдаться из таблиц и графиков в офисе менеджера.

Управлять этой правильно и строго построенной организацией стало гораздо легче. Расставленные ровными рядами станки в соответствующих цехах позволяли эффективно организовать подачу материала, сбор и транспортировку готовых изделий высокотехнологичными процессами. Установленный в организации порядок позволял широко использовать письменные инструкции для работников. В строго упорядоченной организационной среде поставленные производственные задачи могла вполне успешно выполнять малообученная и неопытная смена неквалифицированных рабочих, добросовестно следующих небольшому числу стандартных правил. Производство однообразной продукции позволяло не только успешно составлять долгосрочные планы, но и продавать однородный продукт торговцам. В такой ситуации коммерческая логика и бюрократическая оказались синонимами; эта система смогла максимизировать производство.

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. В этом случае удается эффективно применять выработанный долгим путем проб и ошибок, взаимных интриг и компромиссов алгоритм взаимодействия функциональных служб. (Соответственно, если возникает новая задача, для решения которой службы не могут воспользоваться старыми методами работы, в функционировании организации возникают серьезные проблемы.)

Достоинства линейно-функциональных структур 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 предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем обособленным функциональным подсистемам происходят равномерно, чтобы они успели приспособиться и выработать новый алгоритм взаимодействия. Но так как в реальных условиях это практически никогда не происходит, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях менеджеров из-за применения формальных методов и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, следовательно, возникает несвоевременность принятия управленческих решений.

В логике функционирования механистических организаций решение проблем взаимодействия двух подчинённых может быть осуществлено только их начальником, поэтому необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации, заставляет увеличивать число его заместителей.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются при несоответствии между ответственностью и полномочиями у менеджеров разных уровней и служб; превышаются размеры организационных единиц, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных функциональных служб.

Из-за чрезвычайной сложности в изменениях структуры управления организации (а зачастую просто из-за нежелания руководителей) в ответ на воздействия меняющейся внешней среды, линейно-функциональные структуры часто воздействуют на окружение, пытаясь стабилизировать его. Эти организации делают крупные капиталовложения в сохранение текущего состояния внешней среды. В таких отраслях, как транспорт, металлургия и табачная промышленность, крупные корпорации пытаются контролировать факторы спроса и предложения при помощи рекламных компаний и долгосрочных контрактов. Они также используют стратегии вертикальной интеграции, распространяя производственные цепочки в обе стороны, становясь поставщиками и покупателями собственной продукции. Это позволяет им, включая во внутриорганизационный плановый процесс, регулировать некоторые факторы спроса и предложения.

Характеристики современного общества и его экономической системы уже не позволяют линейно-функциональным структурам эффективно функционировать. Тем не менее, у этой структуры есть ряд серьезных достоинств, по-прежнему способствующих использованию её в ряде отраслей. Широкое применение разделения труда и специализации позволяет набирать малоквалифицированных низкооплачиваемых работников. Их использование значительно снижает издержки производства. Бюрократические, механистические принципы управления производством и персоналом способствуют эффективному контролю качества выпускаемой продукции. Четкая организация производственного процесса позволяет наладить своевременность и ритмичность оказания услуг. Так, стандартность услуг стала рекламным слоганом гостиничной сети Holiday Inn.: «Лучший сюрприз каждой гостиницы Holiday Inn. – отсутствие неожиданностей». Качественность и единообразие оказываемых услуг обеспечивается на предприятиях сети строгим выполнением единого комплекса 152 стандартов Holiday Inn. Ориентация на массовый и крупносерийный выпуск позволяет выпускать стандартную качественную продукцию по невысоким ценам.

Поэтому в гостиничной индустрии, где требуется оказывать большому количеству гостей стандартные качественные услуги по невысокой цене, линейно-функциональная структура управле-

ния средними и крупными гостиницами остаётся эффективной. Типичная схема линейно-функциональной структуры отеля показана на рис. 1.

Из жизни организаций **Работает линейно-функциональная структура⁴**

...Я решил проверить в кузнечно-прессовом цехе, как идёт дело с заготовками. Долго ходил от молота к молоту, от прессы к прессу, но не мог найти ни одной заготовки. Лишь начальник цеха показал мне их:

– Вот они, лежат как миленькие.

Я не мог поверить: обод должен весить около 40 килограммов, а заготовки были килограммов по 1200–1300. Выбрасыватель по чертежу не должен превышать 700 граммов, а заготовка – около 15–17 килограммов. Жуткие заготовки! Чтобы получить из них готовые детали, нужно было девять десятых металла выбросить в стружку. Мало того, что это очень снижает производительность труда и повышает себестоимость, это снижает и качество деталей... Меня это задело за живое: почему кузнечно-прессовый цех на своём первоклассном оборудовании куёт такие безобразные заготовки?

Оказалось, цеху задают программу в тоннах. Чем больше по весу он выдаст заготовок, тем выше его показатели. И кузнечно-прессовый цех из квартала в квартал держал заводское переходящее Красное знамя. Его руководители получали премии, а механические цехи принимали к обработке любые заготовки и безропотно грызли их, расходуя много режущего инструмента и времени. Металл перемалывали, а готовой продукции всё не было: непомерно огромные заготовки перегонялись на станках в стружку, а вымученные в конце концов с превеликим трудом детали получали клеймо контролёра «брак» и вместе со стружкой отправлялись на переплавку...

Директор, технический директор, начальник производства, весь планово-диспетчерский отдел днём и ночью находились в цехах, решая возникшие вопросы – их была тьма-тьмушая. Все находились в движении, в работе, но механосборочные цеха почти не давали готовой продукции.

⁴ Грабин В.Г., Оружие победы. М., 1989.

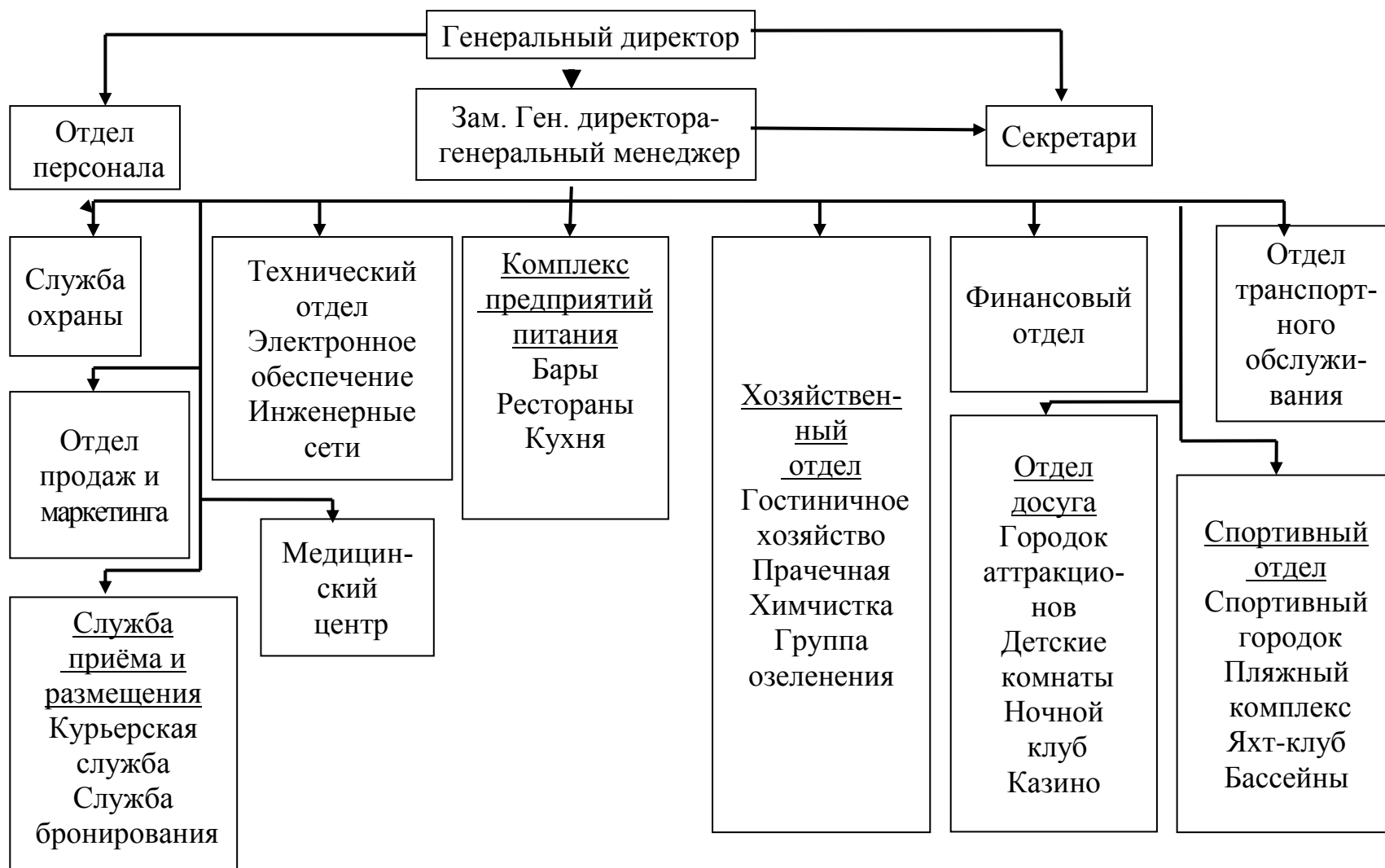


Рис. 1. Схема линейно-функциональной структуры управления отелем

4.3. Дивизиональная структура управления

Выше было отмечено, что необходимость изменения вида структуры управления чаще всего связана с ростом организации, диверсификацией ее деятельности и усложнением взаимодействий с внешней средой. Конкуренция заставляет руководителей концентрировать все больше внимания и усилий на конечных результатах, т.е. на продукции, услугах и потребителях. Соответственно меняются подходы к построению структур управления. Подход к перестройке и формированию структур, основу которого составляет выделение в составе организации производственных отделений (подразделений) как самостоятельных объектов управления, получил название дивизионального (от англ. *Division* — отделение).

Основной фактор, вынуждающий организацию к использованию дивизиональной структуры, – разнообразие рынка. Организации, работающей на единственном интегрированном рынке, не имеет смысла создавать автономные отделения; однако, если она имеет дело с разными рынками, возникают стимулы к созданию отдельных дивизионов для эффективного обслуживания каждого рынка. Это позволяет организации управлять из центра своим стратегическим портфелем, в то же время направляя внимание отдельных организационных единиц всецело на каждую его составляющую. 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. Отделения контролируют операции и определяют стратегии обслуживания рынков.

У высшего руководства организации остались следующие полномочия. Прежде всего оно формирует общую организационную товарно-рыночную стратегию. Во-вторых, высшее руководство распределяет общие финансовые ресурсы. Затем оно разрабатывает систему контроля над работой дивизионов (критерии производительности, длительность отчетных периодов, форматы планов и бюджетов). Прерогативой руководства организации является обеспечение предоставления отделением общих вспомогательных услуг. И, наконец, высшее руководство назначает и смещает руководителей отделений. А высшие руководители организации лично наблюдают за деятельностью дивизионов. Поэтому этот тип структуры 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).

Дивизионализация возможна только тогда, когда техническая подсистема организации может быть эффективно разделена на отдельные сегменты – по сегменту на каждое отделение. 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. Они способны «тонко настраивать» свои управленческие структуры. В то же время внимание штаб-квартиры фокусируется на стратегическом управлении.

Дивизиональная структура способствует более эффективному размещению капитала. Выбирая объект инвестиций, штаб-квартира имеет возможность сконцентрировать ресурсы компании на самых сильных своих рынках, направляя прибыль одних своих подразделений на помощь или обеспечение роста других. Затем, позволяя молодым руководителям самостоятельно руководить отделениями, дивизиональная форма помогает готовить управленческие кадры высшего эшелона. В-четвертых, дивизиональная структура распределяет риски по разным рынкам.

И в то же время создание дивизиональных структур управления привело к росту иерархичности, т.е. вертикали управления в организациях. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленче-

ского аппарата. В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу.

Помогая своим дивизионам преодолеть временные трудности в период кризиса, эта структура позволяет скрыть приближающееся банкротство, «нездоровые» подразделения получают поддержку дольше, чем это необходимо. Более того, дивизиональная структура распределяет не только риски, но и их последствия. Отдельное подразделение не может обанкротиться, так как по закону ответственность за его долги несет организация в целом. Производимое для спасения проблемного отделения перераспределение ресурсов из благополучных отделений, в свою очередь, способно подтолкнуть организацию в целом к банкротству. *Слабые связи между бизнес-единицами оказываются более рискованными, чем их отсутствие!* Система контроля дивизиональной структуры побуждает менеджеров отделений постоянно стремиться к повышению производительности, т.е. краткосрочной ежегодной прибыли. А это заставляет их отказываться от инновационных разработок, которые несут серьёзные риски. Именно поэтому важнейшие новые разработки осуществляются вовсе не в крупнейших корпорациях мира. Схему дивизиональной структуры управления см. на рис. 2.

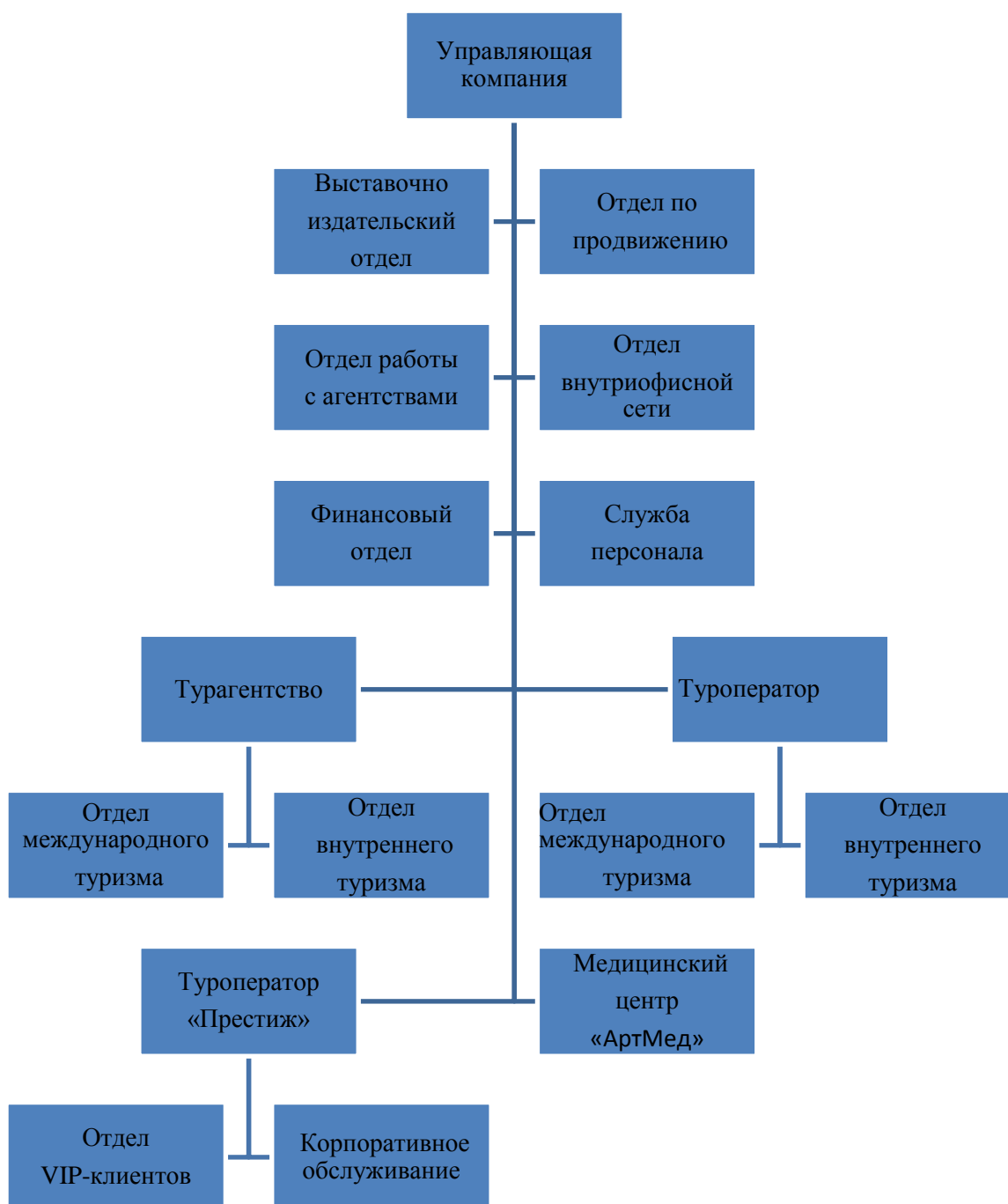


Рис. 2. Схема дивизиональной структуры турфирмы

Дивизиональная структура, основанная на децентрализованном функционировании с централизованным контролем политики, предложенная Альфредом Слоуном, вице-президентом GM, была внедрена в корпорации в 1921–1922 гг. Дивизионы были ограничены только диапазоном цен, в рамках которых они могли предлагать свои автомобили, во всем остальном они были совершенно автономны. Вспомогательные подразделения GM продавали значительные объемы своей продукции автомобилестроительным подразделениям собственной компании.

Внутри каждого дивизиона деятельность была традиционно организована по функциональному принципу. Первоначально в каждом из них выделялись следующие отделы: дизайна, инженерный, производственный, маркетинговый и отдел продаж. С течением времени эта схема корректировалась и затем традиционной стала следующая структура во всех производственных отделениях, сконцентрированная на семи главных функциях: инженерный отдел, производство, служба главного механика, закупки, маркетинг, бухгалтерия и отдел кадров.

Таким образом, каждый дивизион фактически представляет собой отдельное крупное предприятие. Подразделение «Шевроле», например, выросло настолько, что, будь оно независимой компанией, то превратилось бы в третьего крупнейшего автопроизводителя в мире. Это децентрализованный, автономный производственный бизнес. Но внутри он функционально организован и крайне централизован. «Дженерал моторс» пыталась бороться с появляющейся изоляцией очень крупных функциональных единиц, часто перемещая функциональных менеджеров из «Шевроле» в другие подразделения и привлекая функциональных менеджеров из других отделений в «Шевроле». Но когда в начале 1970-х гг. GM выделила финальную сборку автомобилей, которая прежде находилась в ведении «Шевроле», в автономное сборочное отделение, одним из объяснений этого шага была необходимость восстановить нацеленность на результат в важной операции по сборке, которая все больше фокусировалась на усилиях. И очень многие молодые руководители «Дженерал моторс» считают, что «Шевроле» давно уже нужно было разделить на ряд автономных отделений, например, одно из которых отвечало бы за выпуск больших грузовиков, другое – за производство автомобилей поменьше, а третье ограничилось легковыми автомобилями.

4.4. Принципы построения и функционирования современных организаций

Развитые страны мира перешли от индустриального общества к новому обществу, которое называют постиндустриальным, информационным. Основные принципы, отличающие новое общество от индустриального, в сфере экономики: быстрые темпы научно-технического прогресса, развитие высоких технологий, проникновение информационных технологий во все сферы жизни, значительный рост производительности труда, насыщение товарного рынка, быстрое развитие сферы услуг, снятие межгосударственных барьеров (глобализация), повышение динамичности внешней среды, замена простого физического труда умственным.

В социальной сфере основными тенденциями постиндустриального общества стали: рост материального благосостояния основной части населения развитых стран, повышение образовательного уровня населения, рост индивидуализма и осознание самооценности личности, гибкость и мобильность людей.

Эти причины привели к тому, что традиционные принципы построения и функционирования организаций перестали быть эффективными. На смену им пришли новые принципы, в большей степени отвечающие условиям нового общества. Организации, построенные по этим принципам, характеризуются как органические и индивидуалистские. Они внедряют в свою деятельность следующие основные принципы:

– переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере работы (см. рис. 3);

⁵ Дракер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М., 2008.

- переход от выпуска массовой однообразной продукции к выпуску разнообразной продукции мелкими сериями или поштучно (см. рис. 4);
- де бюрократизацию, отказ от формализации, от обособления функциональных и штабных звеньев;
- трансформацию организационных структур компаний из пирамидальных в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и исполнителями;
- децентрализацию ряда функций управления, прежде всего производственных и сбытовых;
- отказ от принципов постоянного и долговременного найма работников в пользу краткосрочных трудовых контрактов;
- поощрение инициативы работников и повышение роли нововведенческой деятельности;
- делегирование полномочий, участие работников в управлении;
- создание автономных групп, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

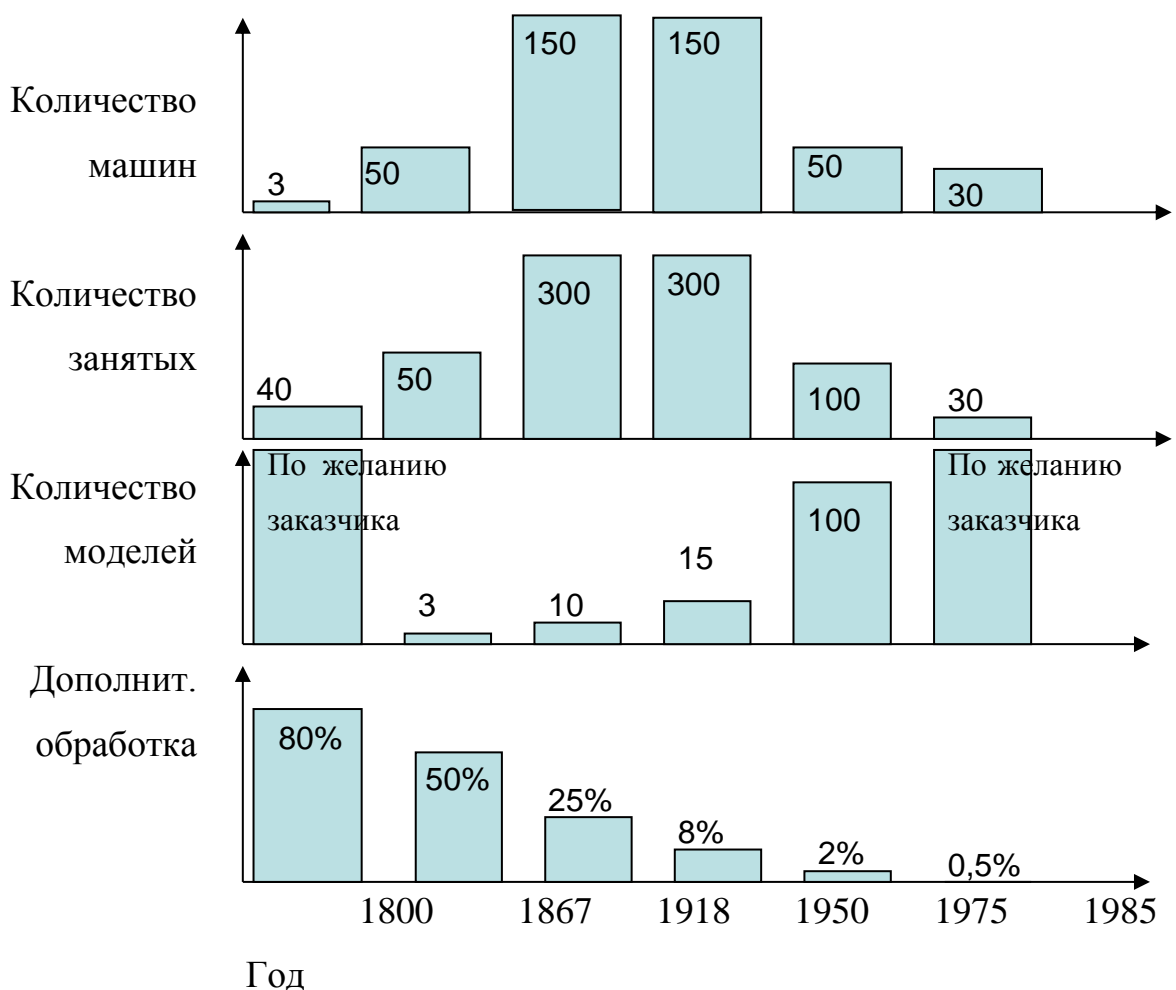


Рис. 3. Стратегия развития производства (на примере компании «Beretta»)

Количество
вариантов

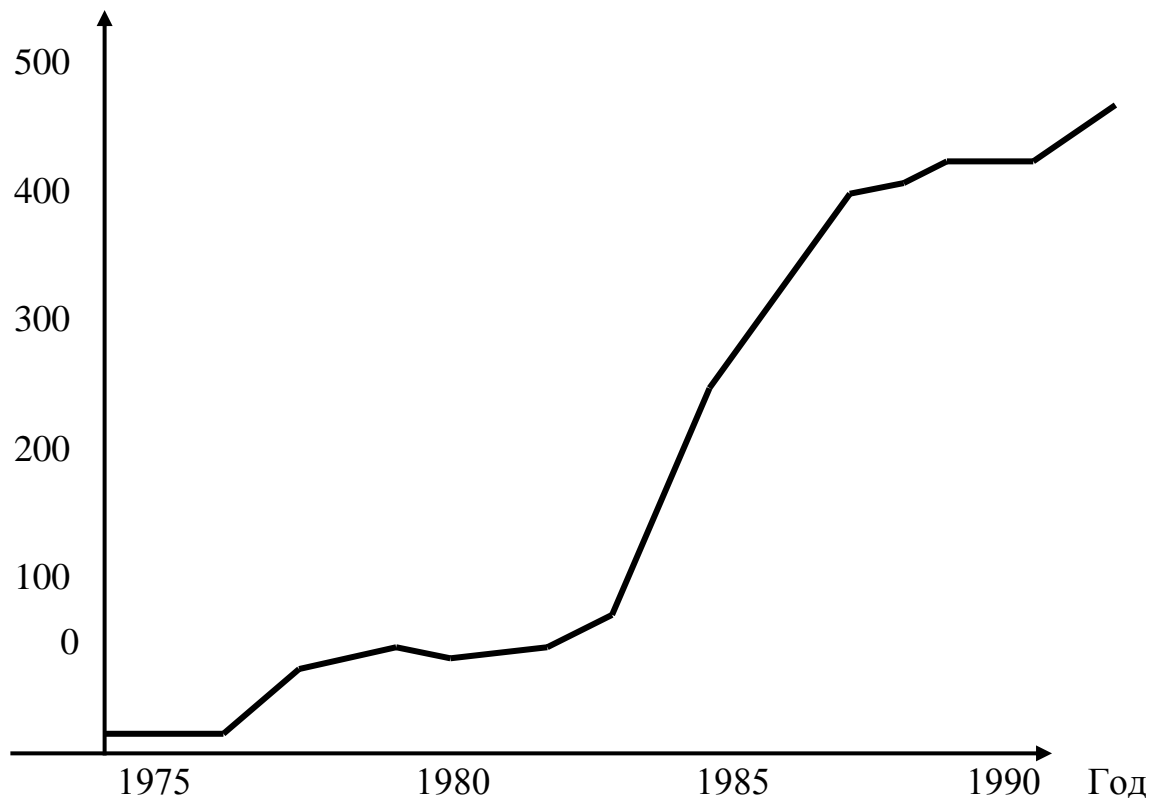


Рис. 4. Количество моделей в современной автомобилестроительной компании (на примере BMW)

Вот как реализуются указанные принципы на заводе Chesapeake Packaging Company в городе Балтиморе, производящем тару из гофрокартона. Это предприятие разделено на восемь автономных компаний, каждая из которых специализируется на выполнении определенного бизнес-процесса: отгрузке продукции, обслуживании и ремонте оборудования, процессе гофрировки и т.д. Компании являются центрами прибыли. Работники завода включены в программу участия в прибыли и ежемесячно знакомятся с достигнутыми их предприятием производственными и финансовыми показателями. Если завод выполняет поставленные планы прибыльности, каждый работник получает премию, составляющую не менее 5% от месячной зарплаты, и более, в зависимости от уровня полученной прибыли.

В современных организациях применяются новые методы управления, контроля и организации труда, кардинально отличающиеся от классических принципов Ф. Тейлора и М. Вебера.

«Обогащение труда». Программа, предусматривающая периодическую смену операций у рабочего в течение месяца, недели и рабочего дня. При этом усложняется содержание труда, увеличивается его разнообразие, снижается монотонность. Рабочим поручается организация собственных рабочих мест. Наиболее квалифицированные рабочие получили право ставить индивидуальные знаки на продукцию, тем самым отвечая за ее качество. Эта программа позволяет ощутимо повысить производительность труда, снизить процент брака, уменьшить число занятых на подготовительных операциях, контроле качества, ремонте. Сократилось число низших руководителей – мастеров и бригадиров.

«Сложная оптимизация». Основана на создании небольших автономных групп рабочих. Руководитель группы назначается руководством, или его избирают рабочие, иногда они выполняют его функции поочередно. Группы планируют свою работу на срок до трех месяцев, подбирают себе сотрудников. Оплата труда происходит из общего фонда по результатам работы всей группы. Рабочие сменяют друг друга на разных операциях.

«Вознаграждение временем». Рабочие получают право самостоятельно устанавливать время и длительность обеденного перерыва и небольших перерывов для отдыха. При этом растет произ-

водительность и качество труда, рабочие могут сокращать продолжительность рабочего дня, либо при увеличившейся нагрузке получают дополнительный выходной.

«Флекстайм (гибкое рабочее время)». Разновидность «вознаграждения временем», когда работник в широких пределах может самостоятельно определять в зависимости от текущей ситуации (объёма работы и внешних обстоятельств – загруженности транспорта и личных дел) время начала и окончания рабочего дня, продолжительность обеденного перерыва, распределение рабочих и выходных дней в течение недели. Например, работник может начать рабочий день в интервале с 7 до 9 ч утра; с 9 до 11 ч все обязаны быть на своих рабочих местах; обеденный перерыв в интервале от 11 до 13 ч. С 13 до 16 ч дня все работают. Окончание работы – от 16 до 18 ч. В месяц необходимо отработать 168 часов. В результате меньше стало отсутствующих по разным причинам, рациональнее распределяются задания, меньше платится сверхурочных, растёт эффективность труда. Другой пример организации гибкого рабочего времени в германской фирме «Штиль» см. на рисунке 5.

| | | | |
|------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| ← Первая смена → | | ← Вторая смена → | |
| 5:00 | 14:30 | 23:45 | |
| 5:45 | 14:30 | 23:00 | |
| ← Нормальное рабочее время 8 ч. → | | ← Нормальное рабочее время 8 ч. → | |
| 7:30 | 11:40 | 15:15 | 19:15 |
| Скольз- щий график 2,5 ч. | Основное время 3,9 ч. | Скольз- щий график 3,6 ч. | Основное время 4 ч. |
| | | | Скольз- щий график 4,5 ч. |
| 9:00 | 9:15 11:40 | 12:10 | 19:15 19:45 |
| перерывы | | | |

Рис. 5. График организации гибкого рабочего времени в компании «Штиль»

«Тренировка социальной чувствительности». Жесткий стиль управления заменяется «мягким»: руководителей обучают специальным приемам, как поддерживать благоприятные отношения с подчиненными. Менеджерам следует интересоваться склонностями, потребностями и проблемами подчиненных, воспитывать в себе способность к пониманию, чувствованию, эмпатии состояния своих подчиненных. Задача управляющего – все конфликты на производстве перевести в психологическую плоскость и погасить.

Из жизни организаций

Новые организационные принципы в мусороуборочной компании

Интеллигентные работники финской компании «SOL», занимающиеся уборкой мусора, носят яркую солнечную униформу, пользуются ноутбуками, последними моделями сотовых телефонов и мусороуборочных машин. Они работают когда хотят, пользуясь свободным графиком работы. Директор компании вносит позитивные ноты в рабочий процесс, а также раскрепощает стеснительных и интровертов. Так, она, один из самых экстравертных лидеров компании, может появиться на бизнес-встрече в костюме подсолнуха, и, более того, если это поможет в продвижении бизнеса, спеть песню.

Название компании пришло из солнечной Испании, логотипом её является улыбающееся солнце. Ключевые слова в миссии и идеологии компании – свобода, доверие, цели, ответственность, креативность, наслаждение работой и обучение, как неотъемлемая часть жизни работника. Как правило, во многих других компаниях творческий подход работников разбивается о рутинную рабочую обстановку. Когда работа приобретает соревновательный характер, именно тогда и требуется больше свободы и креативности.

Для того, чтобы помочь коллективу приобрести независимость в мыслях и единство в действиях, руководитель убрала пространственные барьеры, такие, как индивидуальные офисы и рабочие столы, и организовала общее рабочее пространство, больше похожее на клуб. Офис представляет собой разноцветную игровую площадку с деревьями, чирикающими птичками и маленькими животными, с нянечкой для маленьких детей сотрудников, современным интерьером и кухонным уголком, где сотрудники разогревают себе обеды.

Персонал может сидеть где угодно. Здесь нет ни для кого секретов. Шеф может спокойно приготовить чай, если работник разговаривает по телефону или чем-то занят. Помещения руководства могут пустовать днём, но быть занятыми по вечерам и выходным. Управляющий персонал может работать из дома.

Часто посещая 25 дочерних предприятий на разных континентах, директор не устаёт напоминать каждому из 3500 своих работников: «Убейте рутину прежде, чем она убьёт вас».

Штучное производство на индустриальной основе

Наблюдаемый в последние десятилетия переход от выпуска массовой однообразной продукции к выпуску разнообразной продукции мелкими сериями или поштучно происходит в самых разных отраслях и практикуется самыми разными предприятиями. В некоторых отраслях, например, швейной, наблюдается ренессанс индивидуального производства, ранее вытесненного с рынка, как неконкурентоспособный, массовым фабричным производством.

В последние годы рынок пошива на заказ стал возрождаться, но уже в новом качестве. Традиционных портных стали постепенно вытеснять компании, предлагающие индустриальный пошив изделий по индивидуальным меркам. Это стало возможным благодаря колоссальной модернизации швейной индустрии, происходящей в Европе и Азии: фабричные технологии меняются под производство на заказ. Индивидуальность, функциональность вещи, соответствие цены качеству – таковы сегодня основные критерии покупки.

Неудивительно, что перестройка швейной отрасли началась с мужского ассортимента, прежде всего с классических деловых костюмов, при изготовлении которых требуется гораздо меньше индивидуализации. На рынке появилось множество компаний, предлагающих «пошив по меркам» (*made-to-measure*). Это и производители люксовой одежды, и розничные магазины-ателье. Костюмы на заказ стали более доступны по цене, чем раньше. Десять лет назад это стоило в два раза дороже, потому что европейские фабрики еще плохо могли перестраивать свои технологические процессы под индивидуальные заказы. Сейчас фабрики модернизируют производство, становятся гибкими, в результате стоимость изготовления костюма значительно снизилась. Есть компании, которые из неплохих тканей за 25 тысяч рублей делают костюмы в Тунисе, Гонконге, Марокко или во Вьетнаме. Через несколько лет столько будет стоить костюм европейского уровня качества.

Если на фабриках современное европейское производство, никакого нового оборудования дополнительно не надо. Предстоит огромная сложная работа по перестройке процессов, в первую очередь связанных с кроем: нужны специалисты по посадке изделий по фигуре, нужно научиться менять стандартные базовые лекала, которых может быть несколько линий, под каждого клиента. Второй сложный процесс – это индивидуализация изделия: работа с выбранным клиентом тканью, подкладкой, множеством декоративных элементов для каждого заказа и так далее.

В Германии на огромной фабрике Tailor Hoff шьется около 300 костюмов по меркам в сутки. Огромное индустриальное производство, но при этом достигнут высокий уровень персонализации производства, который обеспечивают 12 роботизированных раскройных современных комплексов, карманные автоматы, машины по втачиванию рукава, суперсовременная линия влажно-тепловой обработки. Немецкая фабрика предоставляет возможность гибкого ценообразования, поскольку все технологические процессы отлажены. При этом костюм шьется в разумные сроки – три-пять недель.

Первой обратила внимание на то, что *made-to-measure* — перспективное направление – компания Scabal: еще в 1989 году она купила фабрику в Германии и стала развиваться. Но организовать это в масштабе и с качеством европейских производителей очень сложно. Даже на немецкой фабрике Scabal ввод каждой новой опции – это событие, большой шаг вперед, революция, нужно отработать технологию, исключить ошибку.

Такой вид пошива, как ручной пошив портным, – создание портновского костюма с несколькими примерками, большой долей ручного труда и так далее, сегодня умирает, причем во всем мире. Это стало дорого и неудобно. Он не может стоять дешево в принципе — много ручной работы. Помимо этого, сегодня найти портного моложе 45 лет нереально: молодые люди не хотят этим заниматься. В ближайшие десять лет, как отмечают эксперты, произойдет окончательный переход от портновского костюма к пошиву по меркам.

4.5. Проектная структура управления организацией

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе – 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 включают необходимых специалистов, в том числе и управленцев. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями – ответственностью за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих.

Формально организация может сохранить функциональные подразделения, но они играют второстепенную роль. Специалисты входят в состав проектной команды и вносят свой вклад именно через эти команды. Здесь высоко ценятся новаторство и динамизм. Командам предоставлена максимальная свобода в рамках общих параметров и ценностей, определяемых руководством. Команде предоставляются необходимые ресурсы, и она должна обеспечить реализацию проекта от начала и до конца. Команда несет полную ответственность за прибыль и убытки, обладает полномочиями и динамикой, а координация осуществляется в основном неформальными способами.

Большое значение придается обновлению идей и регулярному обмену информацией, особенно между лидерами команд и высшим руководством. В организации стимулируется развитие новых инициатив, идей, систем и процессов, способствующих ее успеху. Опыт ряда компаний показывает, что формирование проектных структур позволяет сократить не только число уровней управления, но и число работников управления, а также снизить конфликтность в организации.

Высшее руководство организации, в которой созданы проектные структуры, своей главной задачей имеют выбор стратегических альтернатив и урегулирование проблем, связанных с созданием, деятельностью и роспуском этих структур. Оно должно большое внимание уделять мониторингу

проектов – следить за качеством и за тем, что отставание от графика и перерасход выделенных на проект средств ещё «не смертельны». Также высшее руководство обеспечивает связи с внешней средой.

Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии в организации нескольких проектов происходит дробление ресурсов и заметное усложнение поддержания и развития производственного и научно-технического потенциала организации. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов всей организации.

По завершении проекта команда распускается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру, возвращаются на свою постоянную должность или в соответствии с условиями контракта увольняются. Например, структура Центра пилотируемых полётов NASA за первые 8 лет существования изменялась 17 раз.

Таким образом, в проектной структуре собственники и руководители предприятий впервые применили новые принципы взаимоотношений труда и капитала. Поскольку труд – это специфический товар, который можно нанять и использовать только вместе с рабочим, прежде для того, чтобы управлять процессом работы, надо было управлять рабочими. Это необходимое условие связывало капитал и труд и порождало напряженный конфликт между ними. Теперь с переходом к временному найму в рамках проектных структур, капиталисты и директора избавились от непомерных затрат на управление и бремени прямого контакта с работниками, эксплуатируемыми ради получения прибыли. Это позволяет капиталу быть экстерриториальным, гибким и подвижным. Взаимная зависимость труда и капитала устранена в одностороннем порядке; в то время как способность к труду осталась несамостоятельной и несамодостаточной, т.е. зависимой при реализации от наличия капитала, в обратном порядке эта зависимость уже не действует.

Такие социально-экономические трансформации привели к изменениям и в принципах управления. Если прежде менеджмент сосредотачивался на том, как путём принуждения и подкупа заставить людей оставаться на месте и работать по расписанию, то искусство управления в современную эпоху направлено на то, чтобы освободить людские ресурсы и, ещё лучше, привести их в движение.

Работники же, «брошенные» собственниками и директорами, в состоянии насильственно полученной свободы чувствуют себя неуверенно, демотивируются и не склонны прилагать излишних усилий к своей работе. Людей обескураживает постоянная изменчивость проектной структуры, царящая в ней неопределённость. Раздражение вызывают периодические отказы руководства от начала или продолжения проектов. Часто происходит смена начальства, из-за чего сотрудники не всегда знают, на кого они должны произвести впечатление, чтобы получить повышение. Работники демонстрируют низкую лояльность вследствие частых переходов из одного проекта в другой. Раздражает отсутствие чёткости в должностных инструкциях, отношениях с начальством и направлениях коммуникаций. Невозможно планировать индивидуальный профессиональный рост из-за временного характера занятости. Необходимо постоянно сражаться за ресурсы, признание и вознаграждение. Рабочая нагрузка в проектных структурах несбалансированна – почти невозможно обеспечить персоналу (очень ценным специалистам) постоянную занятость.

Это неизбежно сказывается на качестве реализации сложных проектов. Так, по результатам расследования крушения американского космического челнока «Колумбия» выяснилось, что масса недоделок и технических проблем возникла из-за того, что большинство сотрудников NASA, работающих по временным контрактам, спустя рукава относились к своим обязанностям. Будучи временными работниками, они не были эмоционально привязаны к своей организации, не чувствовали ответственности за результаты своего труда, не стремились вложить в работу свою душу, оставаться на рабочем месте после окончания рабочего дня, если этого требует возникшая проблема, что и вызвало крах проекта с трагическими последствиями.

Из жизни организаций **Проектная структура в крупной корпорации⁶**

Самым хаотичным и неэффективным управлением в «Шевроле» был его инженерно-конструкторский аппарат. Структура этого аппарата не изменилась ни на йоту с тех пор, как отделение производило одну серию легковых автомобилей и несколько видов грузовиков. Имея дело в 1969 году с гораздо более сложным предприятием, инженерно-конструкторский персонал просто не в состоянии был справиться со своими обязанностями.

Административная структура этого управления была очень проста. Один отдел конструировал кузова легковых автомобилей, другой – шасси, узлы и детали, а третий выполнял обе эти функции для грузовиков. Руководитель инженерно-конструкторского персонала был чем-то вроде главного конструктора легковых и грузовых машин «Шевроле». Путаница усиливалась по мере того, как «Шевроле» переходил от выпуска одной серии к выпуску пяти серий с тремя или четырьмя моделями в каждой серии. Так же разрослось и производство грузовиков. Попытки справиться с таким объемом работ привели к организационному кошмару. По мере увеличения количества видов готовой продукции к имеющейся структуре конструкторского управления добавляли новые отделы, набирали новый персонал вместо того, чтобы перестроить саму структуру и приспособить её к новым требованиям.

Более того, конструкторские работы по одной серии также не координировались. Зачастую шесть разных конструкторов работали над одним автомобилем совершенно независимо друг от друга и подчинялись руководителям разных отделов. Только в кабинете главного конструктора каждая серия обретала единую концепцию и конструкцию.

...Было решено построить конструкторские работы по принципу управления целевыми проектами. При этом на одного человека возлагалась ответственность за конструирование конкретного изделия. Каждая серия легковых автомобилей была подчинена специально выделенному директору проекта, должность которого получила наименование главный конструктор. Директор проекта нес полную ответственность за свою серию. Ему были подчинены конструкторы, ответственные за все элементы конструкции данной серии.

В составе конструкторского управления предусмотрели также крупные и самостоятельные отделы по конструированию унифицированных узлов. Их функции состояли в совершенствовании существующих конструкций, разработке новых систем для использования в наших сериях, помощи своим коллегам, работающим над каждой отдельной серией, и в выполнении таких общих задач, как обеспечение контроля за соблюдением норм загрязнения двигателями атмосферы.

Впервые за многие годы обязанности конструкторов получили чёткое определение. Так, когда на том или ином заводе, выпускающем автомобили, возникала какая-либо трудность, администрация завода имела под рукой фамилию и номер телефона того конкретного конструктора, к которому следует обратиться за помощью в её разрешении. Это позволяло быстро устранять дефекты изделий и в кратчайшее время изыскивать эффективный способ разрешения возникающих трудностей.

⁶ Райт Дж.П. «Дженерал Моторс» в истинном свете. М., 1985.

4.6. Матричная структура управления организацией

Как мы видели, если в организации реализуются одновременно несколько проектов, возникают большие сложности в эффективном распределении ресурсов между ними, координации деятельности проектных команд, оказании им помощи. В этом случае организацию фактически «растаскивают» по проектам и она перестаёт представлять из себя единый объект, превращаясь в совокупность независимых проектов.

Столкнувшись с этой проблемой, в 60-е гг. прошлого века в компании «Тойота» решили ввести дополнительные линии управления, которые выполняли бы работу по координации выполнения отдельных функций во всех проектах одновременно и в каждом проекте конкретно. На схеме получившаяся структура имела вид матрицы (решетки), почему и была названа матричной структурой.

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.

Рассмотрим пример функционирования матричной структуры на примере отдела питания парка развлечений. Схема структуры отображена на рис. 6.

Функциональной частью заведуют менеджеры, а проектной – супервайзеры. Проектная часть отвечает за работу отдельных частей организации – ресторанов и кафе, а функциональная – за реализацию каждой конкретной функции. Руководство отдела питания (директор) устанавливает цели, координирует работу проектной и функциональной частей управления и отвечает за связи с высшим менеджментом корпорации.

Из числа менеджеров назначается *manager-in-charge* – дежурный менеджер смены, выполняющий обязанности директора отдела питания после окончания рабочего дня директора. Применение матричного типа структуры, помимо других весомых причин, вызвано также разбросанностью элементов отдела питания по территории парка.

Супервайзер каждого из проектов отвечает за весь спектр деятельности ресторана (закусочной) и коммуникации с менеджментом. Также в каждом проекте есть 2–3 лидера – помощника супервайзеров. Длительный рабочий день парка (до 18 ч в сутки), при том, что рабочий день супервайзера 8 ч, предусматривает, что значительную часть дня функции супервайзера выполняют его помощники, что требует их высокой подготовки.

Обязанности менеджеров распределяются следующим образом.

Менеджер по обучению персонала (*Training manager*) – обучение персонала. Сезонность работы и большая текучесть кадров, а также стремление к их взаимозаменяемости делают функцию обучения и должность постоянной, а не временной.



Рис. 6. Схема матричной структуры управления отделом питания парка «Boardwalk»

Главный бухгалтер (Payroll manager) – управление финансовыми потоками и ведение финансовой отчётности.

Менеджер, составляющий расписание и график работы (Schedule manager) – составление расписаний и графиков работы для всех проектов. Эта функция необходима для эффективного перераспределения свободной рабочей силы между проектами и точному расчёту заработной платы.

Менеджер по обслуживанию и ремонту оборудования (Services manager) – управляет процессами доставки, наладки, обслуживания и ремонта оборудования.

Менеджер по специальным мероприятиям (Special events manager). В его ведении находятся различные временные (специальные) проекты, осуществляющиеся на территории парка.

Компания, владеющая парком, сдаёт в аренду участки пляжа для проведения пикников, осуществляет проведение свадеб и дней рождений гостей, корпоративные мероприятия для персонала, специальные проекты выходного дня. Такие проекты осуществляются от 1 до 7 дней в неделю, длятся 1–2 дня и в зависимости от числа гостей (которых может быть от 10 человек до 3 тысяч) и характера мероприятия требуют разной степени подготовки и разного количества трудовых ресурсов. В каждом из ресторанов и закусочных есть определённое количество человек, обученных работе в таких временных проектах, выполнению различных обязанностей.

Основные недостатки матричной структуры связаны с пересечением полномочий линейных и функциональных руководителей, текучестью кадров, возложением на рядовых работников обязанностей по самостоятельному решению сложных задач.

В описываемом парке четкое разделение полномочий и интенсивные коммуникации между функциональной и проектной частями препятствуют возникновению анархии. Делегирование полномочий на более низкий уровень предусматривает мотивирование индивидуальных усилий: прибавки к зарплате, повышение в должности и т.д.

Компания развивает взаимозаменяемость кадров. Так, все менеджеры могут исполнять обязанности друг друга, лидеры и активные работники выполняют функции супервайзеров. Training manager обучает сотрудников работать в различных проектах, хотя зачастую они работают только в своём. И в рамках отдельных проектов супервайзеры обучают персонал выполнять различные функции (работать на кухне, на кассе и в зале).

Таким образом, несмотря на имеющиеся недостатки, матричная структура, накопив богатый опыт длительного функционирования в различных отраслях, остаётся эффективной и в современных условиях.

4.7. Бригадная структура управления

В 80-е гг. XX в. в мировой экономике появились новые явления, выдвигающие особые требования к возможностям организаций. 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 корпорации 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, полностью отвечающие за результаты своей деятельности.

Бригады как форма автономных самостоятельных производственных групп, объединяющих рабочих, были известны давно и широко применялись во многих отраслях – строительстве, рыболовстве, добыче полезных ископаемых. Но на данном этапе бригадные структуры стали применяться и как управленческие структуры.

Принципы, на которых они строились, 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 связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников из других подразделений.

Последний 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, что прежде всего связано с распределением всего персонала по группам (бригадам), число членов в которых невелико (обычно до 10–15 чел.). Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер его работы определяется концепцией бригадной работы, в которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Поэтому управление 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 перекомпоновкой 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 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 характеризовали новый на то время характер взаимоотношений между трудовым коллективом и администрацией, между членами трудового коллектива и между подрядными организациями.

Как и в настоящее время, эти отношения строились на договорах, в которых стороны принимали взаимные обязательства и наделялись соответствующими правами. Подрядному коллективу устанавливался конечный результат работы и сроки ее выполнения, гарантировался тарифный фонд заработной платы, выделялись необходимые материально-технические ресурсы. Способы выполнения работы разрабатывал сам трудовой коллектив, имеющий полную производственно-хозяйственную самостоятельность.

В 1980-е гг. 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.

Распространение бригадных структур за рубежом (например, в США к 1984 г. более 200 из 500 крупнейших корпораций создали различные по степени автономии бригады) стимулировало развитие внутрикорпоративных рыночно-экономических отношений и привело к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем и высшем уровнях. С 1981 г. по крайней мере 35% руководителей среднего звена в американской промышленности 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 корпораций используются структуры типа той, которая представлена на рис. 7.



Рис. 7. Структура организации, состоящей из рабочих групп

Такая пирамидальная структура сформирована в корпорации «Боинг», создававшей новый пассажирский реактивный самолет Боинг-777 в 1986-1994 годах. Отказавшись от традиционного деления управления на уровни, корпорация сформировала 238 конструкторско-технологических групп, состоящих из специалистов технического, производственного и финансового профиля. Эти группы получили доступ к единой базе данных, а работали частично на конкурентной основе. Наверху пирамиды находится управленческая бригада, состоящая 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 в каждой, 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.

Следующим шагом корпорации «Боинг» в повышении эффективности процесса создания нового самолета стала интеграция в работу конструкторского бюро подрядчиков – производителей и покупателей – авиаперевозчиков. Они получили возможность участвовать в разработке авиалайнера. Концепция «работаем вместе» значительно сократила количество вносимых в конструкцию после-проектных изменений, уменьшила число неполадок, неминуемо проявляющихся на начальном этапе производства и эксплуатации. У покупателей появилась уверенность, что они получают такой самолет, который в наибольшей степени удовлетворяет их потребностям.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре, – это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами (в корпорации «Боинг» с этой целью в структу-

ру 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.

4.8 Адхократическая организация

Внешняя среда современных организаций так сложна и динамична, что вынуждает их постоянно адаптироваться, постоянно изменять свою организационную структуру, приспособляясь к решению новых сложных проблем. Например, структура Центра пилотируемых полетов NASA за первые 8 лет его существования менялась 17 раз. Г. Минцберг, иллюстрируя частую изменчивость организационных структур современных предприятий, приводит слова одного из менеджеров такой организации: «Нам не хотелось бы предоставлять свою организационную схему: она видоизменяется так быстро, что ссылаться на нее бесполезно».

Таким образом, современной организации приходится каждый раз приспособливать свою структуру для быстрой и качественной реализации сложного проекта, решения сложной проблемы, с которой ранее организация не сталкивалась. Поэтому такую организацию можно назвать «организацией ad hoc». Латинское выражение «ad hoc» означает «для данного случая». У. Беннис предложил называть такую структуру «адхократия» или адхократическая организация. Наиболее адекватным соответствующим русским термином будет понятие «адаптивная организация».

Многие ученые считают адхократические структуры наиболее эффективными и приспособленными к работе в сложных и динамичных условиях современного общества. Поскольку описывать конкретные характеристики организационной структуры адхократии невозможно, при ее анализе основное внимание уделяется концептуальным аспектам функционирования этого типа организаций.

Считается, что адхократия – это, прежде всего определенный стиль, философия управления. Важнейшим качеством работника в ней является компетентность. Поэтому работнику предоставляется высокая степень свободы и полномочий в работе и принятии решений. Главным параметром оценки деятельности работника и определения размера вознаграждения является достижение им результата, успеха. Обратной стороной высокой свободы является то, что и все риски работник также берет на себя. Это частично ослабляется совместной работой и принятием решений, позволяющими разделять ответственность и риски между коллегами.

Для повышения мотивации, ускорения и облегчения коммуникации формальности в адхократии сведены до минимума. Там нет деления на «синих воротничков» и «белых воротничков», так что бывает сложно различить менеджера и рабочего. Поэтому структуру адхократии невозможно представить в виде традиционной иерархической пирамиды. Также во многих адхократических организациях принята система постоянного найма, которая придает работникам чувство уверенности и смелость при принятии сложных и рискованных решений.

Поскольку графически изобразить схему адхократической структуры невозможно, для наглядного отображения такой организации рисуют принципиальную схему адхократии в виде нескольких концентрических окружностей. В центре – «организационном ядре» находится высшее руководство, а на внешнем кольце – рядовые работники – те, кто непосредственно производит товар или услугу, т.е. непосредственно взаимодействует с внешней средой.

В качестве организаций, имеющих адхократическую структуру, часто называют компании «Хьюлетт-Паккард», NASA, «Боинг». Другим примером построения адхократической организации является проект «Сатурн», реализованный совместно корпорациями «Дженерал Моторс», «Гойота» и профсоюзом американских автомобилестроителей в 1980-х годах. Целью проекта было создание автомобилестроительной технологии, основанной на передовых японских и американских методах производства и управления персоналом.

Организационная структура «Сатурна» представляла собой систему концентрических кругов. В ее центре находились комплексные многофункциональные производственные бригады численностью 10-15 человек каждая. Они тесно взаимодействуют в производственном процессе и координируют свою деятельность по горизонтали. В целом производственный процесс координируется окру-

жающим бригады кольцом – производственными наблюдательными комитетами. Они же налаживают и контролируют отношения с поставщиками.

Внешнее кольцо структуры «Сатурна» составляет стратегический наблюдательный комитет, состоящий из представителей профсоюза и руководителей корпорации. В его задачи входит определение направлений развития организации и выработка стратегии.

Работники «Сатурна» работают на постоянной основе. Им делегированы широкие полномочия по принятию решений. В этом проекте отменена повременная оплата труда и рабочие получают оклад. Для повышения мотивации сотрудников создано общее организационное пространство – общие столовые, автостоянки, входы и т.п.

Адхократический стиль управления уже показал свою эффективность в современной организации. Естественно, что чрезвычайно сложно реализовать в конкретной организации принципы адхократии. Поэтому многие компании в своей деятельности и в организационной структуре применяют отдельные черты адхократии. Степень «адхократичности» организации может зависеть от отрасли, сложности применяемой технологии, уровня конкуренции, квалификации работников, идеологии владельцев и высшего руководства.

4.9. Организация, ориентированная на рынок. Структура управления Gulliver's Travel Agency

Рассмотренные выше различные типы организационных структур управления являются во многом теоретическими моделями. Реальные организации редко строят свои структуры управления в полном соответствии с конкретной теоретической моделью. Как правило, в реальной современной организации структура управления сочетает элементы многих теоретических моделей и строится, исходя из ситуации, в которой находится организация, философии её высшего руководства, задач, стоящих перед организацией, способностей работников.

При всём разнообразии черт, присущих современным производственным организациям, их главной, общей чертой является приоритет рынка, максимальное приспособление всех сторон организации к интересам и требованиям рынка. Поэтому учёные называют такие организации ориентированными на рынок. Рассмотрим, что представляет из себя и как работает такая организация в сфере туризма.

Турфирма Gulliver's Travel Agency (GTA) была создана в 1975 г., и первоначально состояла из трёх сотрудников и занимала одну комнату; начиналась как туроператор, принимающая японских туристов в Европе. Сегодня компания занимает девятиэтажное здание в лондонском Сити, располагает 31 офисом по всему миру, в компании работает 2000 человек. Оборот компании составляет сотни миллионов фунтов стерлингов, она формирует 22 тысячи туристских групп и большое число индивидуальных туристов за год.

GTA специализируется на приеме тургрупп в Европе, Юго-Восточной Азии и США, а также на обслуживании индивидуальных туристов по всему миру. Основной продукт – классический тур с размещением в 3–4-звездочном отеле и экскурсиями. GTA – это туроператор для туроператоров.

Руководство компании придерживается следующих принципов в работе: прочные связи с местными бизнес-партнерами; круглосуточная связь и помощь клиентам; обеспечение самого лучшего обслуживания клиентов; гибкие подходы к достижению бизнес-целей.

Характеристики работы компании основаны на следующих характеристиках: стоимость; качество; выбор; исполнение; долгосрочное сотрудничество с клиентами.

GTA продвигает оригинальные идеи и гибкие подходы к ведению бизнеса, способствует внедрению инноваций и стремится быть первой на рынке с новыми идеями.

Фирма декларирует следующие принципы работы с клиентами: идти навстречу потребностям клиентов; быстро отвечать на запросы клиентов; обеспечивать клиентов передовыми технологиями; предоставлять клиентам первоклассное обслуживание; поддерживать конкурентоспособные цены; быстро решать любые проблемы; быть доступным для клиентов; поддерживать хорошие отношения с клиентами; помогать бизнесу клиентов успешно развиваться.

ГТА не выпускает брошюр, где были бы зафиксированы даты вылета и программы туров, это дело клиентов – туроператоров. Все туры «шьются» под конкретный заказ (tailor-made tours). Содержание пакета и даты тура определяет клиент.

Работа с туроператорами в ГТА начинается с приема ценовой заявки. Отправляющая фирма на национальном рынке высылает в ГТА заявку с точным указанием набора требуемых услуг, класса отеля, продолжительности тура. Заявка поступает в отдел продаж ГТА. Сотрудники этого отдела распределены по рынкам: американскому, австрийскому, российскому и т.д., но каждый сотрудник имеет доступ ко всей глобальной контрактной базе ГТА. Если клиента устроил предложенный тур, заявка уходит к оператору, задача которого – забронировать места в отеле и создать программу тура. Он осуществляет всю подготовку группы к выезду: принимает список пассажиров, организует визовую поддержку, готовит счета к оплате. Каждый оператор также ведет свой рынок.

Связка «отдел продаж – оператор» для фирмы-клиента является чем-то вроде кураторов – «account handlers». За каждым клиентом в ГТА закреплен финансовый менеджер, который собирает и анализирует информацию о том, что необходимо клиенту. Личное общение сотрудников компании со своими клиентами и партнерами – одна из сильных сторон работы ГТА.

После приезда в страну тургруппа поступает в распоряжение местного сервисного бюро ГТА, функция которого – обеспечить выполнение программы тура и, если понадобится, оказать на месте дополнительные услуги.

Одним из важнейших отделов компании является отдел отелей. Он формирует состав гостиниц-партнеров и управляет системой бронирования. Система бронирования ГТА имеет следующие особенности: функционирует 365 дней в году, 24 часа в сутки; обеспечивает доступ более чем к 20000 средств размещения; предлагает конкурентоспособные цены; on-line бронирование и немедленное подтверждение бронирования; имеет фотографии и описание интерьера и внешнего вида гостиниц, сделанные сотрудниками компании в ходе посещения; содержит интерактивные карты городов.

Каждый день в ГТА производится около 15000 бронирований.

Контрактную базу дополнительных услуг создает отдел информации. В базе накапливаются самые разнообразные сведения по тысячам городов – о ярмарках, праздничных днях, часах работы музеев, списки национальных лицензированных гидов и многое другое.

За поддержку работы программного обеспечения и внутрифирменной сети отвечает компьютерный отдел. ГТА использует компьютерную программу, специально разработанную компанией IBM. Она поддерживает информационный сервер, функции делопроизводства, локальную и глобальную сети, бронирование услуг, финансовую отчетность.

В соответствии с принципом функциональной департаментизации выделены отделы автобусного, железнодорожного и круизного туризма, специализированных туров (этот отдел организует посещение предприятий, встречи со специалистами разного профиля, т.е. занимается деловым туризмом), отдел индивидуальных туристов и бухгалтерия.

Структура компании организована таким образом, чтобы не приводить к созданию барьеров между отделами. Все отделы равны по статусу, а координация их деятельности и организация взаимодействия при решении сложных проблем осуществляется не высшим руководством, а специальным координационным отделом. Поскольку эффективность горизонтальных коммуникаций в несколько раз выше, чем вертикальных, такой способ координации показал свою оперативность, безошибочность и четкость.

Внутренняя жизнь компании и работа в ней построены в соответствии с последними разработками ученых и воплощают передовой опыт лучших фирм мира. Официально рабочий день в «Гулливере» длится с 9 ч утра до половины шестого вечера, рабочая неделя пятидневная, хотя зачастую сотрудникам приходится работать и по выходным. На обед отводится время с 12 до 14 ч дня. Его длительность не фиксирована, а каждый работник выделяет для обеда, отдыха и решения личных проблем время в зависимости от загруженности срочной работой и назначенных встреч.

В случае болезни больничный лист не требуется – в пределах 5 дней отсутствия достаточно лишь звонка в офис. После 2–3 лет работы сотрудникам компании предоставляется бесплатное про-

живание в отеле в период отпуска. Обсуждать друг с другом размер зарплаты и различные бонусы не принято – информация о вознаграждениях сотрудников конфиденциальна.

В центральном офисном здании целый этаж отведен под рекреационные помещения, где работники играют в бильярд и настольный теннис, устраивают вечеринки. Повсеместно стоят бесплатные автоматы с чаем и кофе. Курить не разрешается ни в одном из помещений. Между сотрудниками принято обращение по именам независимо от статуса. В рабочие дни обязателен строгий деловой костюм, но в выходные дни форма одежды – свободная.

Неотъемлемая составляющая работы на фирме – обучение. Все новые работники проходят подготовительный курс, достигающий нескольких месяцев и включающий выполнение тестов по работе с виртуальными туристскими группами. При найме на работу новых сотрудников решающее значение играют итоги собеседования, выявляющие необходимые личные качества кандидата, а не его послужной список и резюме.

Схема организационной структуры управления компании GTA отражена на рис. 8.



Рис. 8. Схема организационной структуры Gulliver's Travel Agency (организация, ориентированная на рынок)

4.10. Предпринимательская структура управления организацией

Одной из последних разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды, в которой на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, в то время как руководитель корпорации находится в нижней части организационной структуры. А на средних уровнях организации находятся различные подразделения, имеющие своей задачей оказание всевозможной помощи и услуг профессионалам, занимающимся производством прибыли.

Конечно, организационная схема такой структуры в большей степени отражает концептуальную модель предпринимательской организации, нежели реальную иерархию и штатное расписание. Эта же концепция отражена и в самом названии организации – предпринимательская. Это означает, что организация свою цель – получение прибыли – достигает прежде всего, максимально учитывая запросы потребителей. Таким образом, потребители становятся «главными» в современных организациях, они диктуют, что и как производить. То есть потребители заняли то место в организационной структуре, которое раньше занимало высшее руководство, выполняют те функции, которые раньше были исключительной прерогативой топ-менеджеров – это прежде всего контроль и стратегическое планирование.

Символически на организационных схемах предпринимательских структур высокий статус потребителей изображается их положением на верху схемы, в то время как высшее руководство «отодвинуто» в самый низ схемы. Этим показывается, что в предпринимательской организации топ-менеджеры выполняют обслуживающие, малозначачие функции – представительские, координирующие и т.п.

Такие структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно удовлетворять потребности клиентов. Прежде всего это относится к организациям здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число специалистов, работающих самостоятельно при поддержке вспомогательного или обслуживающего персонала. В качестве примера приведем организационную структуру, принятую в корпорации Nova Care, крупном реабилитационном центре здравоохранения США.

Профессиональный состав корпорации представлен 5000 специалистами-терапевтами, которые работают самостоятельно с пациентами в 2090 пунктах четырех штатов. Чтобы обеспечивать высокое качество обслуживания, они должны не только обладать соответствующей квалификацией, но и постоянно повышать ее в процессе непрерывного обучения.

Этому способствует организация обслуживания специалистов за счет работников среднего звена, которые выполняют функции по ведению бизнеса и администрированию. Они заключают контракты с корпорациями, предоставляющими оборудование и помещения, ведут учет медицинских назначений, управляют финансовой стороной деятельности врачей, обеспечивают всю необходимую информацию, касающуюся форм и сроков проведения различных семинаров, симпозиумов и т. д., и даже способствуют росту доходов специалистов за счет использования маркетингового потенциала корпорации.

Главное назначение региональных и функциональных специалистов корпорации (по маркетингу, бухгалтерскому учету, снабжению и логистике) состоит в том, чтобы обслуживать профессионалов, которых в корпорации называют боссами.

Из жизни организаций **Перевернутая пирамида TGI Friday's⁷**

К 1975 г. в восьми штатах США было открыто десять ресторанов TGI Friday's. Однако огромный начальный успех вскоре стал сходиться на нет. Ден Скоджин начал масштабный тур по всей стране с целью посетить каждый ресторан сети. В каждом из них он беседовал со служащими, менеджерами и посетителями, стараясь выяснить, в чем заключались причины как первоначального успеха, так и последующих неудач. Для компании эта поездка оказалась решающей. Компания решила не быть еще одной типовой ресторанной сетью, а предоставить гостям именно то, что они действительно хотят от нее получить. Теория и философия этих перемен, разработанные Скоджином, являются основными принципами, на которых TGI Friday's и сейчас строит свой бизнес.

Во многих компаниях, как создается впечатление, фактически бизнесом руководят менеджеры среднего уровня. Именно этих людей служащие считают самыми важными из всех тех, с кем они взаимодействуют. В результате этого принимаются решения, удовлетворяющие менеджеров этого звена. Решения же, связанные со служащими, действующими на нижних уровнях иерархической лестницы, рассматриваются как второстепенные.

Успех TGI Friday's зависит во многом от того, что здесь типичная менеджерская пирамида перевернута. Наиболее важным элементом во всей организации считаются гости. За ними следуют служащие, непосредственно общающиеся с гостями, так как именно они оказывают самое сильное влияние на восприятие посетителями компании. Деньги, получаемые каждым из служащих за свою работу, приходят только из одного источника – гостей. Поэтому очень важно, чтобы все понимали, что их запросы являются основными, и старались удовлетворить их в той степени, в какой это возможно.

Потребность в сбалансировании интересов различных участников процесса: гостей, служащих и компании в целом, описывается теорией «треугольника». Это означает, что менеджеры принимают много решений и всегда должны учитывать последствия этих решений в отношении трех основных участников: гостя, служащего и компании в целом. Некоторые решения могут привести к тому, что один из участников этого треугольника окажется в более выигрышном положении (временно) за счет двух других. Например, если компания завышает цену на блюдо в своем меню, она может на какое-то время повысить рентабельность, однако гости не любят, когда их считают дураками, и никогда больше не вернутся в такой ресторан – с них достаточно одного раза. В конце концов, это приводит к снижению поступлений, уходу части служащих и гибели компании.

Чтобы наращивать бизнес, решения должны приниматься такими, от которых одновременно максимально выигрывают все три основных участника «треугольника».

4.11. Сетевая структура управления организацией

Как мы видели на примере предыдущих организационных структур, тенденция их развития идет в направлении всё большей автономизации подразделений как одного из основных средств повышения гибкости и адаптивности организации. Дальнейшее развитие этой тенденции логически должно было привести к обретению полной или почти полной фактической независимости этих автономных подразделений. Теперь организация представляет собой сеть из независимых организаций. К началу нового века использование сетевых принципов организации становится в западных странах ведущим направлением в менеджменте. Это обусловлено следующим:

- постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации организаций к этим изменениям;
- постоянным усложнением производственной и коммерческой деятельности организаций;
- повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);

⁷ Уокер Д. Введение в гостеприимство. М., 2008.

- расширением пространства компании (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем и до мировых масштабов);
- низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;
- стремлением к автономным формам труда;
- наличием межорганизационных систем информации и коммуникации.

Как мы уже отмечали ранее, человечество вступило в новую стадию своего развития – «стадию построения информационного общества», а информационное общество можно охарактеризовать следующими особенностями, создающими необходимые условия для возникновения сетевых и виртуальных организаций:

- любой человек или группа лиц могут в любом месте и в любое время свободно иметь доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;
- любой человек или группа лиц умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;
- любой человек, группа лиц или общество в целом имеют необходимые технические средства, инфраструктуру и социальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации.

Основу сетевой организации составляет социальная сеть. Сетевая структура создаётся путём формирования сети с ее узлами и связями для достижения целей в соответствии с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой. Отличительной чертой сетевой организации является то, что основным её ресурсом является социальный капитал. Социальный капитал – это контролируемая сеть социальных связей.

Сетевые организации бывают двух разновидностей.

При создании *компании-сети* предприятие разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). На смену централизованным приходят федеративные структуры.

Сети из организаций, в свою очередь, могут быть представлены двумя организационными моделями:

1. *Сеть, формирующаяся вокруг крупной компании*. В этом случае крупная организация, представляющая собой ядро сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная организация занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие компании быстро попадают в зависимость от более мощного партнера.

2. *Сеть организаций, близких по масштабам*. Большинство организаций, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех.

Отдельные виды деятельности при сетизации могут быть переданы другим организациям, специализирующимся, например, на маркетинговых исследованиях, обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении его квалификации, послепродажном обслуживании продукции одной отрасли или группы организаций. В целом организация может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации, на собственных уникальных процессах. Уникальными для компании являются те области, которые могут заключать в себе конкурентные преимущества данной компании, прежде всего к ним можно отнести научно-технические разработки и производственный процесс.

Порой внешним исполнителям перепоручается и само производство продукции, в этом случае мы имеем дело с так называемыми оболочечными организациями.

Оболочечная компания – это организация, которая часть бизнес-функций, прежде всего, собственно производство продукции передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредоточивается на транзакционной составляющей бизнеса, то есть определяет, что и сколько производить, как и кому реализовывать.

К оболочечной форме бизнеса тяготеет все большее количество российских организаций, по большей части работающих на продовольственных рынках.

Говоря об оболочечных организациях, нельзя не упомянуть и недостатки такого подхода:

- конкуренция со стороны собственных подрядчиков;
- невозможность отследить качество производства;
- торговая марка – это не более чем имя; если организация владеет только именем вещи, а не ею самой, то устойчивость такого бизнеса всегда находится под угрозой.

В результате размывания границ между организациями исчезают традиционные разграничения между внутренними и внешними членами организации, собственными и чужими ресурсами, крупными и мелкими фирмами.

В условиях сетевой модели вся цепочка создания благ превращается в совокупность услуг. Договорные отношения переносятся на владельцев долей капитала, оборудования и отдельных сотрудников. Подобное «развязывание» ресурсов выражается прежде всего в заключении различного рода договоров (разделение прав владения и пользования) и замене традиционных отношений в сфере управления персоналом.

Преимущества сетевых организаций достаточно значительны. Перечислим их:

- адаптивность организаций к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;
- концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
- существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;
- привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей.

Привлекательность сетевых структур объясняется очень высокими экономическими показателями, которые в свою очередь обусловлены двумя факторами – компетентностью и эффективностью организационной сети.

В качестве специфических недостатков сетевой структуры управления можно назвать:

- при формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития организаций, напротив, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля;
- при сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров;
- практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений;
- существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети.

Для сетевых структур типична зависимость как от рынка, так и от ресурсов. Особенно возрастает ресурсная зависимость в связи с тем, что сетевые компании наряду с собственными мощностями и персоналом используют на договорных условиях необходимые здания, транспортные средства, компьютерную технику и персонал других организаций. Тем самым компании попадают в полную зависимость от внешних факторов.

Несмотря на перечисленные недостатки, сетевые организации, как было указано ранее, имеют важные достоинства и преимущества, обуславливающие их эффективность в современной экономике и широкую распространённость.

Из жизни организаций **Кэйрэцу**

Чрезвычайно распространенными являются сетевые структуры в японской экономике, где они носят название «кэйрэцу». Они представляют собой первую модель сети из организаций, когда крупная компания формирует под собой пирамиду из большого числа меньших фирм разных размеров.

Связи в кэйрэцу являются в основном производственными, но также дополняются участием главной фирмы сети в капитале главных сетевых субподрядчиков. Такие «дочерние» компании функционируют с «материнской» как целостный, органически взаимосвязанный производственный комплекс.

Предприятия меньшего масштаба, не связанные с головной компанией отношениями собственности, как правило, выполняют для нее и ее дочерних фирм определенные контрактные работы: производство отдельных деталей, различные виды обработки, ремонт и т.д. Отношения головной фирмы с этими «второстепенными» субподрядчиками отличаются высокой устойчивостью и долговременным характером. Здесь производственные отношения дополняются другими. Головная компания предоставляет мелким участникам сети финансовую и техническую помощь, передает технологии, оказывает консультации и т.п.

В японской промышленности практически все крупные машиностроительные, металлообрабатывающие, химические и текстильные компании создают вокруг себя кэйрэцу. Среди мелких и средних предприятий обрабатывающих отраслей промышленности больше половины являются участниками таких сетей, а например в электронике – почти 80%.

Классическим примером кэйрэцу является сетевая структура компании «Тоёта дзидося». Общее число участников сети «Тоёта» превышает 47 тысяч, из них около 170 фирм являются дочерними компаниями. Ядро сети составляют 15 дочерних фирм, связанных с материнской компанией и между собой системой взаимного владения акциями и участием в советах директоров. Контроль над субподрядчиками нижних уровней «Тоёта» осуществляет не непосредственно, а через участие в их капитале своих дочерних предприятий. Кроме того, многие главные субподрядчики создали особые организационные структуры (типа бизнес-клубов), которые объединяют других мелких участников сети. В случае необходимости через свои дочерние компании «Тоёта» оказывает влияние на политику этих организаций и действия их членов. Спецификой кэйрэцу «Тоёты» является то, что многие её участники имеют контракты и с компаниями, не входящими в эту сеть.

Уникальной отличительной чертой сети «Тоёты» является внедрение в ней системы «канбан» (буквально «точно вовремя»), которая позволяет достигать практически полной синхронизации работы сборочного конвейера головной фирмы и поставщиков деталей различных уровней, избегать сбоев в процессе производства и сокращать до минимума запасы деталей. Хотя систему «канбан» нередко называют «издевательством над субподрядчиками» из-за жестких рамок времени поставок деталей и узлов, участие в ней субподрядчиков непрерывно возрастает. Все большее число членов сети «Тоёты» внедряют у себя эту систему.

Создание сетевой структуры дает головным её компаниям следующие преимущества. Во-первых, существенно снижаются затраты на рабочую силу за счет передачи производства более 70% комплектующих мелким членам сети, у которых уровень зарплат персонала значительно ниже. Во-вторых, сеть принимает на себя удары рыночных кризисов. В периоды ухудшения конъюнктуры головное предприятие сети сокращает объем заказов своим субподрядчикам, а во время роста быстро их увеличивает. В-третьих, в сети значительно сокращаются транзакционные издержки бизнеса на поиск лучших партнеров, сбор информации о них, ведение переговоров, на деловые командировки. В-четвертых, как уже отмечалось в предыдущем параграфе, головное предприятие, передавая второстепенные работы субподрядчикам, концентрирует ресурсы на самых важных направлениях бизнеса.

В-пятых, в кэйрэцу установление цен носит нерыночный характер. В большинстве случаев цены на контрактные работы в рамках сети устанавливаются под давлением головной компании, что дает ей значительные экономические выгоды.

Несмотря на такое довольно дискриминационное положение, мелкие участники кэйрэцу также получают от участия в ней значительные преимущества. Прежде всего, это долгосрочное нахождение в сетевой структуре известной крупной фирмы, т.е. мелкий субподрядчик получает стабильность и гарантированные заказы на длительный срок. Во-вторых, головные фирмы сети часто заказывают своим субподрядчикам работы по ценам выше рыночных. Во времена кризисов материнские компании оказывают своим «дочкам» финансовую помощь. Затем, будучи заинтересованы в получении от субподрядчиков продукции высокого качества и в снижении издержек производства, головные фирмы передают мелким участникам сети передовые технологии, обучают и консультируют их персонал, помогают в проведении исследований и модернизации производства.

Итак, сетевые структуры в японской промышленности являются эффективными формами организационных структур, приносящими выгоду всем участникам сети. Отношения между участниками кэйрэцу носят долгосрочный характер и регулируются негласными традициями, опирающимися на принципы японской культуры. При этом кэйрэцу не являются жесткими застывшими нерыночными структурами. Они постоянно обновляются, избавляясь от неэффективных участников и повышают качество и производительность своей работы.

4.12. «Организации без стен»

В последние годы вследствие широкого распространения информационных технологий появились новые формы организационных структур. Наряду с сетевыми структурами это организации, значительная часть работников которых работает у себя дома, на удаленном от основного производства рабочем месте. Такие организации называют «организации без стен» и т. п. О. Тоффлер ввёл термин «electronic cottage», обозначающий любое компьютеризированное рабочее место на дому. Это стало возможно благодаря тому, что как минимум 80% бизнес-процессов в мире осуществляется с использованием мобильных телекоммуникационных технологий. Это позволяет мобильным работникам постоянно находиться на связи с компанией и взаимодействовать с корпоративной структурой.

Эти фирмы используют новую форму организации труда, называемую «телекомьютинг» («telecommuting») – работу на дому с использованием компьютерных терминалов, связанных с центральным сервером офиса. Сотрудник, работающий дома и связанный с фирмой компьютерными линиями, называется телекомьютер («telecommuter»), или «e-worker» – «электронный работник». Их разделяют на несколько категорий: те, кто всегда работает дома, – «teleworkers», те, кто работает в различных удалённых местах, – «eworkers», «свободные работники» – «elancers».

Специалисты выделяют несколько разновидностей занятости «электронных работников», которым нужны различные электронные коммуникационные ресурсы. Одним («message workers») нужен лишь доступ к электронной почте. Другим («forms workers») требуется доступ к определенным базам корпоративной информации – например, к формам для заказа товаров или каталогам цен. Третьим («knowledge users») необходим доступ к системам корпоративной поддержки и информации – например, к автоматизированной системе управления, проектирования или финансовой отчетности. А четвертым («power workers») требуются все вышеперечисленные ресурсы.

До появления современных персональных компьютеров и Интернета децентрализация производства приводила к парализации коммуникаций между работниками, а значит – отсутствовала возможность координации их деятельности. Развитие телекоммуникационных систем изменило ситуацию. Теперь, когда и время, и оборудование рабочего места представляют ценные ресурсы, организация фирмами рабочих мест на дому создаёт важные экономические преимущества. Работа вне офиса одинаково выгодна и предпринимателю, и работнику.

У телекомьютера гибкий график и удобные условия работы; 1–2 дня в неделю он может проводить в офисе компании, выполняя работу, которая предполагает личные контакты с коллегами или клиентами, участвует в деловых встречах, согласовывает возникающие вопросы. Благодаря более эффективной организации труда телекомьютеры могут зарабатывать больше, чем их коллеги, находящиеся в офисе. Другие преимущества: сокращаются финансовые и временные затраты на поездки в офис, обеды, рабочую одежду, появляется возможность ухаживать за детьми, организовать рабочее место для инвалида.

Однако при постоянной работе дома они могут не получать дополнительных выплат, оговоренных в коллективных договорах. Кроме того, многим работающим на дому не хватает личных контактов, работы в команде.

Для работодателя выгода состоит в меньших затратах на офисные помещения и оборудование, в меньшей текучести кадров. По данным представительных исследований, производительность труда телекомьютеров выше, чем у сотрудников в офисе.

Руководство организаций проводит обучение сотрудников, работающих в системе телекомьютинга. Чтобы преодолеть изоляцию от коллектива, надомным работникам посылают отчеты, различную информацию о деятельности фирмы, их подключают к формальным и неформальным мероприятиям.

Однако менеджеры не всегда могут эффективно контролировать работу телекомьютеров, поскольку редко их видят. Не всегда удовлетворительно решаются такие важные вопросы, как, например, кто отвечает за поломку используемого телекомьютером оборудования, что делать, если с работником произошел дома несчастный случай, и т.п.

Альтернативой домашнему месту работы стали локальные электронные центры («electronic neighborhood centers»). Они оснащены разнообразными компьютерами и офисным оборудованием, которое обычно не используется в домашних условиях. Вместо того чтобы добираться до центрального офиса, работник за 10–15 мин. подъезжает к такому центру, где находит все необходимое оборудование. Более распространено название таких центров – «workplace» – «воркплейс».

Другим популярным названием таких центров стал «коворкинг» («coworking»). Идея такого центра появилась в 2005 году у американского программиста Б. Ньюберга. Они быстро завоевали популярность по всему миру. Первый в России коворкинг появился в 2008 году в г. Екатеринбурге.

Важное преимущество коворкинга – невысокие ставки и гибкие формы арендной платы за рабочее место. Плата может быть разнообразной – от помесечного или полугодового абонемента до поминутной оплаты. Это обеспечивает арендатору наиболее оптимальный вариант расходов на рабочее место и является очень привлекательным фактором для работы в коворкинге, так как в абсолютном большинстве случаев аренду рабочего места оплачивают сами работники.

Другое выгодное качество коворкинга – предложение широкого комплекса важных сопутствующих услуг своим арендаторам – бухгалтерское сопровождение, мощные медиа-ресурсы и телекоммуникационное оборудование, обеды, спортивные площадки, детские комнаты с воспитателями и даже душевые.

Третье достоинство коворкингов, появившееся в последнее время – они стали интеллектуальными центрами. Все больше работников приезжают в них для общения, обмена идеями, поиска контактов и партнеров. Таким образом, коворкинг превращается в организацию в чистом виде – как место взаимодействия работников.

Отмечается, что коворкинги значительно повышают свою востребованность и эффективность, когда становятся частью бизнес или научного кластера – находятся в здании крупной компании, университета или даже в зданиях муниципальных или государственных властей.

Благодаря своей эффективности число коворкингов быстро растет. Теперь уже в каждом крупном городе с населением несколько миллионов жителей насчитывается несколько десятков таких центров.

В 1990-е гг. по методу телекомьютинга в США работали 8 млн. человек, прирост их составлял 10% в год. Проведенные социологами исследования показали, что 40% служащих готовы перейти на дистанционную работу, причем согласны даже на уменьшение зарплаты.

Таким образом, «организации без стен» становятся все более распространенным типом организаций и альтернативой традиционным и современным организационным структурам. Появление высокотехнологичного оборудования приведет к быстрому развитию и распространению таких структур. Возможности, заключенные в них, станут существенными факторами роста мелкого инновационного бизнеса.

4.13. Формы интеграции предприятий

В рыночной экономике, в условиях жесткой конкуренции, необходимости поиска источников крупных инвестиций и обеспечения устойчивого сбыта, а также стабильного снабжения сырьем и комплектующими, многим предприятиям приходится объединять свою деятельность. Интеграция предприятий может осуществляться двумя способами: а) путем вхождения предприятий в вертикальные структуры; б) созданием горизонтальных объединений.

Процессы интеграции предприятий в институционализированном виде начались одновремен-

но с зарождением менеджмента и организационных структур – в конце XIX в. С тех пор было выработано несколько различных форм такой интеграции, различающихся степенью контроля над объединенными предприятиями и характером объединения, зависящим от сфер деятельности предприятий. Основные формы интеграции предприятий таковы: картель, синдикат, трест, конгломерат, концерн, транснациональная корпорация, холдинг, финансово-промышленная группа, консорциум, франшиза.

Картель (от итал. *karte* – бумага, договор) – ассоциация независимых промышленных предприятий, производящих однотипную продукцию, организованная для достижения монополистического контроля определенного рынка. Членство в такой ассоциации имеет добровольный характер. Члены сохраняют организационную и финансовую независимость, но договариваются о политике цен и масштабах производства.

Картель представляет собой объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности – регулирование сбыта. На практике картели обычно выходят за рамки коммерческой деятельности, определяя ассортимент товаров, размеры их производства. Для картеля характерно наличие следующих признаков: договорной характер объединения, сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность; совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться, хоть и в ограниченной степени, на производство данного товара. Соглашение об образовании картеля не всегда бывает оформлено договором. Часто картели существуют негласно, в виде секретных статей, дополняющих какой-либо официальный текст, либо в устной форме «джентльменских соглашений».

Синдикат (от лат. *syndicus* – поверенный, представитель) – это разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. Функции централизованного сбыта продукции участников синдиката могут быть также поручены одному из его участников. В зависимости от условий соглашения через единый сбытовой орган может сбываться не вся, а только определенная часть продукции участников синдиката. Участники синдиката сохраняют свою юридическую и коммерческую самостоятельность, а иногда и собственную сбытовую сеть, которая тесно связана с синдикатом, сбытовой конторой или обществом. Форма синдиката наиболее распространена в отраслях с массовой однородной продукцией: горнодобывающей, металлургической, химической. Сбытовая контора или сбытовое общество довольно часто осуществляет также закупки сырья для участников синдиката.

Трест (от англ. *to trust* – доверять) – монополистическое объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежащие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. В тресте соединяются все стороны хозяйственной деятельности предприятия, а не одна какая-либо сторона, как в картеле или синдикате.

Трест отличается от других видов монополистических объединений сравнительной производственной однородностью деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах продукции. Форма треста очень удобна для организации комбинированного производства, т. е. объединение в одной компании предприятий разных отраслей промышленности, представляющих собой либо последовательные ступени обработки сырья, либо играющих вспомогательную роль одна по отношению к другой.

Все входящие в трест предприятия подчиняются одной главной компании, осуществляющей единое оперативное руководство, как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми предприятиями. Различают два способа объединения разнородных предприятий в трест: непосредственное слияние активов отдельных компаний с активами головной компании и приобретение головной компанией треста долей акционерного капитала предприятий.

В результате в составе треста могут быть предприятия, которыми трест управляет при помощи системы участия через свои дочерние предприятия. Такие предприятия, хотя и являются формально самостоятельными, фактически лишены самостоятельности и управляются из одного центра.

Таким центром может быть общество – холдинг, которое держит в своих руках все или почти все акции, и на деле распоряжается производственной, коммерческой и финансовой деятельностью предприятий.

После появления антимонопольных законов распространение получает новая форма интеграции предприятий – холдинг. *Холдинг* (от англ. *to hold* – держать) – это общество, которое держит портфель акций разных фирм, получает дивиденды и распределяет их между пайщиками. Естественно, как предприятие-акционер, холдинг-компания посылает в эти фирмы своих директоров, контролирует их деятельность. Но перед лицом закона холдинг – не монополия: общество владеет только акциями и в качестве акционера, безусловно, имеет право контролировать те фирмы, в которые вложены её капиталы. Широкое распространение получило создание промышленных холдингов, которые сами не занимаются производственной деятельностью, а только осуществляют путем «системы участия» контроль за деятельностью входящих в них предприятий. Компании, входящие в холдинг, обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью и заключают внешнеторговые сделки от своего имени. Однако решение основных вопросов, относящихся к их деятельности, приносящие доход и принадлежащие холдинговой компании.

Концерн – объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, договоров об общности интересов, персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества. Объединяемые в концерн предприятия остаются юридическими лицами в форме акционерного общества или иного торгового товарищества. Однако от крупных капиталовладельцев идут нити, часто невидимые, к разнообразным компаниям, входящим в концерн, посредством которых концерн полностью контролирует деятельность входящих в него компаний.

Концерны обычно являются объединениями производственного характера предприятий разных отраслей. Различают концерны, носящие характер «вертикальных» и «горизонтальных» объединений. Вертикальные объединения охватывают предприятия разных отраслей промышленности, производственный процесс которых взаимосвязан (например, горнодобывающие, металлургические и машиностроительные). Горизонтальные объединения охватывают предприятия разных отраслей.

Многоотраслевой концерн — это объединение десятков и даже сотен предприятий разных отраслей промышленности, транспорта, торговли, участники которого теряют собственность на средства производства и произведенный продукт, а главная фирма осуществляет над другими участниками объединения финансовый контроль.

Конгломерат – сверхкрупное объединение институтов и предприятий, принимающее участие в контроле производства и обращения одновременно во многих отраслях хозяйства во всемирном масштабе. Это группа технически не связанных между собой предприятий, которые принадлежат одной фирме и выпускают на одной или нескольких стадиях производства разнородные неконкурирующие товары или оперируют на сегментах рынка, которые не пересекаются. Конгломераты получили наибольшее распространение в США и Японии.

Транснациональные корпорации (ТНК) – это монополистические объединения (концерны или международные корпорации), в рамках которых объединяются многочисленные предприятия одной или нескольких отраслей мирового хозяйства, которые занимаются производственной и торговой деятельностью, выходящей за рамки отдельных стран. Их отличительными чертами являются:

- планетарное видение рынков и осуществление конкуренции в мировом масштабе;
- раздел мировых рынков с немногими такими же глобальными ТНК;
- координация действий своих филиалов на основе новых информационных технологий;
- гибкая организация каждого отдельного производственного узла, адаптивность структуры корпорации, единообразная организация бухгалтерского учета и аудита;
- объединение своих филиалов, заводов и совместных предприятий в единую международную сеть управления, которая в свою очередь интегрирована с другими сетями ТНК;
- осуществление экономического и политического влияния на государства, в которых действуют ТНК.

Таким образом, стратегия их характеризуется инновационной агрессивностью и динамизмом, отходом от одноотраслевой структуры, постоянным совершенствованием внутрикорпоративной

структуры, нацеленностью на завоевание уже не отдельных сегментов рынка, а ключевых мирохозяйственных позиций в производстве и реализации продукции.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – это диверсифицированная многофункциональная структура, образовавшаяся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, научно-конструкторских институтов и других организаций с целью внедрения новых товаров и технологий, максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, усиления технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого её участника в отдельности.

Характерной чертой ФПГ является ее многоотраслевая направленность, позволяющая гибко и оперативно реагировать на неожиданные изменения усложняющейся рыночной конъюнктуры.

Консорциум – объединение, создаваемое на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими банками, предприятиями, научными центрами, государственными органами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществления научно- и капиталоемких проектов, в том числе и международных. Партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума. Консорциумы, как правило, повышают конкурентоспособность большинства своих участников.

Франшиза – правовая форма интеграции предприятий, основанная на использовании *франчайзинга* – права на создание коммерческого предприятия, производство и продажу товаров, оказание услуг в порядке коммерческой концессии. Чаще всего по договору франчайзинга правообладатель предоставляет пользователю за значительное вознаграждение право на фирменное наименование, товарный знак и на другие объекты исключительных прав.

Пользователь фирменного наименования или торгового знака интегрирован в предпринимательскую систему правообладателя. Он может работать как независимый предприниматель, но при этом извлекать выгоду за счет использования известной торговой марки.

Для эффективного использования предоставляемого брэнда правообладатель также передает покупателю франшизы технологию производства товара или оказания услуги, уникальное сырье и комплектующие, оказывает рекламную и маркетинговую поддержку, обучает персонал, контролирует качество производства продукции и оказания услуг на предприятии – покупателе франшизы.

На основе франчайзинга в индустрии туризма и гостеприимства в России и зарубежом построены множество объединений и гостиничных цепей: сеть турагентств «Роза ветров», сеть ресторанов быстрого питания McDonald's, Hilton Hotels, Holiday Inn и другие.

Из жизни организаций **Холдинг по-русски⁸**

Развитие российского бизнеса происходит со своими особенностями. Развивать одно дело малоэффективно из-за объективных ограничений – кадровых проблем, насыщенности рынка – и риска потери всего сразу в специфических российских условиях. Поэтому в большинстве случаев заработанная прибыль вкладывается в новые направления бизнеса. В результате собственник формирует группу компаний, не имеющих юридической связи.

С другой стороны, такие группы создавались как форма приватизации крупных объединений и предприятий, а также в результате естественных интеграционных процессов концентрации производства и капитала, восстановления разрушенных технологических связей предприятий. Нередко группы новых компаний создавались на базе заводов при выделении основных производств в самостоятельные фирмы с получением статуса юридического лица.

⁸ Валов К.Н. Российская находка: конгломерат под вывеской холдинга // Эко. 2008. № 12.

Для обозначения таких юридически не оформленных, но экономически тесно связанных объединений формально независимых компаний применяются понятия «холдинг», «холдинговая компания», «группа компаний». Российская специфика таких «холдингов» заключается в юридической неопределенности, неоформленности взаимоотношений между формально самостоятельными компаниями одной группы.

Наличие разнородных диверсифицированных и формально независимых бизнесов повышает устойчивость всей совокупности предпринимательского дела одного собственника. Если возникнут проблемы в одном бизнесе, другие продолжают развиваться. Часто дочерние компании учреждаются не по производственной необходимости, а для укрытия прибыли от налогообложения или кредиторов. Недостатком описанной схемы является снижение эффективности управления такой совокупностью разнородных бизнесов.

Ситуации, когда одно лицо ведет свой бизнес через несколько организаций, в современной России распространены достаточно широко. Например, у холдинга «Альфа-Групп» материнской компанией является зарегистрированная в свободной экономической зоне Гибралтара фирма STF Holdings Ltd., которая через цепочку оффшорных предприятий контролирует его активы.

После объединения в холдинг эффективность ранее разрозненных бизнесов увеличивается по следующим причинам. Повышается общая рентабельность всего холдинга за счет исключения внутренней конкуренции, создание собственной системы товародвижения внутри группы. Консолидация системы закупок в холдинге даёт возможность получения больших скидок у поставщиков. Возможен также переток активов между компаниями холдинга, что позволяет в ряде случаев избежать уплаты налога на прибыль.

Самостоятельная работа № 1

Описание и анализ наиболее эффективной организационной структуры:

- а) краткое теоретическое описание выбранной структуры;
- б) достоинства структуры;
- в) возможные недостатки структуры;
- г) подробное описание примера предприятия с данной организационной структурой. Схема организационной структуры предприятия.

Вопросы к экзамену:

1. Предмет, метод, задачи ОФСС
2. Понятие и виды систем.
3. Системные законы.
4. Внешняя среда и модели адаптации.
5. Угрозы и их преодоление.
6. Взаимодействие с поставщиками.
7. Взаимодействие с потребителями.
8. Понятие, сущность организации.
9. Факторы проектирования организации.
10. Разделение труда, координация, формализация.
11. Дифференциация и интеграция. Связи в организации.
12. Департаментизация. Размер организационной единицы.
13. Хозяйственная система
14. Социальная система
15. Механистический тип организации
16. Органический тип организации
17. Корпоративная организация.
18. Индивидуалистская организация
19. Принципы построения организационных структур
20. Линейно-функциональная структура
21. Дивизиональная структура.
22. Принципы построения и функционирования современных систем сервиса
23. Проектный тип структуры управления
24. Матричный тип структуры управления
25. Многомерная организация.
26. Бригадная структура управления
27. Эдхократическая организация.
28. Партиципативная организация.
29. Предпринимательская организация
30. Организация, ориентированная на рынок
31. Сетевые структуры.
32. «Организации без стен».
33. Акционерные общества.
34. Общества с ограниченной ответственностью
35. Формы интеграции предприятий: картель, синдикат, трест, холдинг, концерн
36. Формы интеграции предприятий: ТНК, ФПГ, консорциум, франшиза

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Аммельбурд Г. Предприятие будущего: структура, методы и стиль руководства. М., 1997.
- Браймер М. Основы управления в индустрии гостеприимства. М., 1995.
- Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. М., 1999.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1998.
- Гвишиани Л.М. Организация и управление. М., 1972.
- Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х. (мл.) Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
- Дракер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М., 2008.
- Дункан Дж.У. Основопологающие идеи в менеджменте. М., 1995.
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Спб., 2001.
- Маккей Х. Как уцелеть среди акул. М., 1993.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997.
- Мильнер Б.З. Теория организаций. М., 1999.
- Минцберг Г. Структура в кулаке. СПб., 2002.
- О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М., 1979.
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Пригожин А.И. Организации: системы и люди. М., 1983.
- Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995.
- Райт Дж.П. «Дженерал Моторс» в истинном свете. М., 1985.
- Социология труда: учебник / под ред. Н.И. Дряхлова. М., 1993.
- Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизаций. М., 1990.
- Уокер Д. Введение в гостеприимство. М., 2008.
- Уотермен Р. Фактор обновления. М., 1989.
- Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., 1992.
- Хейли А. Колёса. М., 2005.
- Хейли А. Отель. М., 2004.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002.
- Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1990.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 2 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМ..... | 3 |
| 1.1. Предмет, объект, методы и задачи основ функционирования систем сервиса..... | 3 |
| 1.2. Понятие системы и системные законы. | 4 |
| 1.3. Угрозы и их преодоление | 5 |
| 1.4. Взаимодействие с поставщиками и потребителями | 6 |
| 1.5. Понятие и сущность организации | 6 |
| 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 10 |
| 2.1. Разделение труда, координация и формализация..... | 10 |
| 2.2. Департаментизация. Размер организационной единицы..... | 12 |
| 3. ТИПОЛОГИЯ СИСТЕМ..... | 13 |
| 3.1. Хозяйственная система..... | 13 |
| 3.2. Социальная система..... | 14 |
| 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ..... | 16 |
| 4.1. Принципы построения организационных структур..... | 16 |
| 4.2. Линейно-функциональная структура управления..... | 17 |
| 4.3. Дивизиональная структура управления..... | 21 |
| 4.4. Принципы построения и функционирования современных организаций | 23 |
| 4.5. Проектная структура управления организацией..... | 28 |
| 4.6. Матричная структура управления организацией..... | 31 |
| 4.7. Бригадная структура управления..... | 33 |
| 4.8. Адхократическая организация..... | 36 |
| 4.9. Организация, ориентированная на рынок. Структура управления Gulliver's Travel Agency..... | 37 |
| 4.10. Предпринимательская структура управления..... | 40 |
| 4.11. Сетевая структура управления организацией..... | 41 |
| 4.12. «Организации без стен»..... | 45 |
| 4.13. Формы интеграции предприятий..... | 46 |
| Вопросы к экзамену | 51 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 52 |