

СЕРИЯ «ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК»

Теория организации

Organization Theory and Design

Eighth Edition

Richard L. Daft

Vanderbilt University

THOMSON

SOUTH-WESTERN

Australia • Canada • Mexico • Singapore • Spain • United Kingdom • United States

РИЧАРД Л. ДАФТ

Теория организации

Перевод с английского
под редакцией доктора экономических наук,
профессора *Э.М. Короткова*

*Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента в качестве **учебника** по специальности «Менеджмент организации»*



Москва • 2006

УДК 061(075.8)
ББК 60.55я73
Д21

Главный редактор издательства
кандидат юридических наук, доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Редактор *Т.М. Дубович*

Дафт, Ричард Л.

Д21 Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

ISBN 0-324-15691-X (англ.)
ISBN 5-238-01001-X (русск.)

Агентство CIP РГБ

Автор учебника — ученый с мировым именем Ричард Дафт, профессор Школы менеджмента Университета Вандербилта и ряда других высших учебных заведений США, специалист по менеджменту и консалтингу. Книга представляет собой полномасштабный курс учебной дисциплины — теории организации. Предлагаемый автором подход основан на том, что эффективность деятельности и эволюция организации функционально зависят от ее структуры. Современные взгляды и модели теории организационных систем рассматриваются на примерах функционирования реальных всемирно известных корпораций: Nokia, Chrysler, Microsoft, Ford Motor, Nissan, Xerox, Gillette, NBC, Tommy Hilfiger и многих других.

Учебник состоит из пяти частей: I. *Введение в организации*; II. *Цель организации и конструирование ее структуры*; III. *Элементы конструирования открытой системы*; IV. *Элементы внутреннего строения организации*; V. *Управление динамическими процессами*.

Для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления, слушателей бизнес-школ и курсов MBA, аспирантов и преподавателей, а также для руководителей предприятий и организаций, менеджеров высшего и среднего звена.

ББК 60.55я73

ISBN 0-324-15691-X (англ.)
ISBN 5-238-01001-X (русск.)

Organization Theory and Design, 8th edition by Richard L. Daft COPYRIGHT © 2004 by South-Western, a division of Thomson Learning. Thomson Learning™ is a trademark used herein under license. ALL RIGHTS RESERVED.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2006

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

Об авторе

Ричард Дафт (Richard L. Daft) — заместитель декана по академическим программам (Associate Dean for Academic Programs and the Brownlee O. Currey, Jr.), профессор менеджмента в Высшей школе менеджмента (Owen Graduate School of Management) Университета Вандербилт (Vanderbilt University). Профессор Дафт специализируется в области организационной теории и управления и охотно воплощает свои идеи в работе. Доктор Дафт состоит членом ученого совета Академии менеджмента и редакционных коллегий журналов *Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly* и *Journal of Management Education*. Он является заместителем главного редактора *Administrative Science Quarterly*.

Профессор Дафт — автор и соавтор 13 книг, среди которых следует упомянуть *Management* (Thomson Learning/South-Western, 2003), *The Leadership Experience* (Thomson Learning/South-Western, 2001) и *What to Study: Generating and Developing Research Questions* (Sage, 1982), *Fusion Leadership: Unlocking a Subtle Forces That Change People and Organizations* (Berrett-Koehler, 2000 with Robert Lengel). Его работы также опубликованы в *Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Journal of Management, Accounting Organizations and Society, Management Science, MIS Quarterly, California Management Review* и *Organizational Behavior Teaching Review*. Профессор Дафт получил несколько правительственных грантов на проведение исследований конструирования организаций, организационных инноваций и изменений, реализации стратегии и обработки информации в организации.

Доктор Дафт активно занимается преподаванием и консультированием. Он преподает такие дисциплины, как конструирование организаций, руководство организациями, менеджмент инноваций, организационное поведение и стратегический менеджмент. Кроме того, его привлекают к развитию менеджмента и консультированию многие компании и правительственные учреждения, включая American Banking Association, Bell Canada, National Transportation Research Board, USAA, Nortel, TVA, Pratt & Whitney, State Farm Insurance, Tenneco, the United States Air Force, the US Army, J.C. Bradford & Co., Central Parking System, Entergy Sales and Service, Bristol-Myers Squibb, First American National Bank и Vanderbilt University Medical Center.

Предисловие научного редактора перевода

Курс «Теория организации» в Государственном образовательном стандарте России включен в цикл общеобразовательной подготовки многих экономических и не только экономических специальностей. Но в специальностях менеджмент-образования он занимает одно из центральных мест. Ведь организация в разных своих формах означает объект управления и всеми своими характеристиками влияет на формирование систем управления, их функционирование и развитие. Не может быть успешного управления, не изменяющего организации и не учитывающего ее особенностей.

В России издано уже немало хороших учебников по дисциплине «Теория организации». Но это не означает, что вся проблематика развития современной организации раскрыта полностью. Кроме того, в зарубежной практике подготовки менеджеров есть очень хороший опыт изучения теории организации. Его полезно использовать, поскольку он дополняет и углубляет наши представления об организации как объекте управления. При этом важен не только содержательный аспект учебной дисциплины, но и методический подход к ее освоению, а также развитию практических навыков использовании знаний. А ведь именно в этом слабое место многих отечественных учебников.

Вот почему учебник Р. Дафта «Теория организации» (Organization Theory and Design) представляет большой интерес для системы подготовки менеджеров в России и для российского читателя.

Общая схема изложения отражает хорошую *логику*. Содержание строго построено по принципу последовательного углубления знания от общих представлений об организации к конкретным ее характеристикам и особенностям (цель, структура, связи, технологии и пр.) и далее к вопросам конструирования организации и управления ее процессами.

В учебнике используется удачная методика посылок, анализа и выводов. При рассмотрении любой темы сначала даются ее проблематика, виды и формы проявления проблем, а далее подробно рассматривается каждый из этих видов и на основании этого анализа делаются выводы. Такая методика отражает четкость мыслей, удобство восприятия материала и его запоминания, выделение главного и понимание результата изучения темы.

Теоретические положения выводятся из *анализа практики* и подтверждаются многочисленными практическими примерами. Чаще всего это примеры из американской практики развития организаций, однако это не мешает восприятию материала, потому что все эти примеры весьма типичны, хорошо подобраны и потому убедительны.

Многие положения учебника по-новому раскрывают его содержание и могут повлиять на изменения в лучшую сторону наших представлений о современных проблемах теории организации.

Хотелось бы особо отметить *методику презентации знаний*, которая способствует не только их углублению, но и практическому закреплению, развитию навыков эффективного практического использования.

Каждая глава содержит практическое введение («Взгляд изнутри»), формулировку и объяснение цели главы, текстовую часть, насыщенную удачными и разнообразными практическими примерами, рубрики «В записную книжку менеджера» и «Рекомендуемая книга», множество схематического материала, в конце — ключевые понятия, рабочую тетрадь, кейсы для анализа, перечень рекомендуемой литературы для углубления знаний.

Такой подход в определенной мере соответствует нашему пониманию учебно-методических комплексов по курсу. Мы много говорим о необходимости создания таких комплексов, их наличие включено даже в показатели аттестации специальности, но достижение таких методик в большинстве курсов остается пока делом будущего.

Данный учебник может быть не только источником специальных знаний, но и методическим примером разработки учебно-методического комплекса.

Учебник практически *не дублирует* другие учебные дисциплины (менеджмент, маркетинг, организационное поведение и др.), что часто встречается во многих наших учебниках. По основным своим положениям материал соответствует дидактическим единицам

действующего в системе высшего образования Государственного образовательного стандарта по дисциплине «Теория организации».

При первом знакомстве с книгой обращает на себя внимание ее довольно большой объем. Сразу же возникает мысль, не следует ли ее сократить, чтобы дать ее в компактной форме, удобной для использования в учебном процессе. Но такое желание пропадает по мере знакомства с ее содержанием. Невозможно сократить, не ухудшив качества учебника — логики изложения материала, убедительности практических примеров и методических приемов, использования кейсов для анализа ситуаций, восприятия оригинальных мыслей для записной книжки и др.

Теперь хотелось бы особо отметить некоторые концептуальные акценты Дафта, которые представляют для нас наибольший интерес.

В главе 1 дается определение организации, обоснование ее социально-экономической сущности, рассматриваются общие положения ее теории.

В своей деятельности организация опирается на ресурсы. Ресурсы должны быть гармонизированы по своим видам, количеству, способам использования, назначению и пр. Но главный ресурс любой организации — люди. Именно они определяют сферу самого существования всех ресурсов, их движение, преобразование, взаимодействие.

В описании организации используется понятие «техническое ядро». На первый взгляд может показаться, что разговор идет о технике, технических устройствах, посредством которых осуществляется производственный процесс. Но Р. Дафт дает другое определение: «К техническому ядру организации относятся *люди* (курсив мой. — **Э.К.**), выполняющие в ней основную работу. Они реализуют функцию производственной подсистемы и действительно создают товары и услуги, предлагаемые организацией», и далее: «Техническое ядро составляют и реальные производственные мощности, и *преподаватели и лекционные курсы в университете, и работа врачей в больнице*» (курсив мой. — **Э.К.**) (с. 19). Конечно, это может показаться терминологическим несоответствием перевода. Техническое ядро — это обычно совокупность технических устройств. Но весьма показательно, что во всех своих положениях Р. Дафт настойчиво акцентирует внимание на *человеческом факторе*. Это наблюдается и в понимании «открытая организация», да и, скажем, в такой характеристике организации, как «техноструктура». Это не структура технических устройств производственного процесса, как может показаться на первый взгляд, особенно в технократическом понимании организации. «Функции техноструктуры — помочь организации адаптироваться к окружению. Работники этих служб (например, инженеры и исследователи) исследуют внешнюю среду, стараясь выявить проблемы, возможности и новые технологии». Вот пример человекоцентрического понимания организации. И такой подход проходит красной нитью через всю концепцию теории организации, представленную в учебнике.

В книге дается четкий перечень параметров организации — структурные и контекстуальные; это параметры, которые можно измерить количественно, сопоставлять при анализе и оценивать динамику развития организации. Это очень важно в управлении. И Р. Дафт показывает использование этих параметров в анализе. Например, как характер организации и ее масштабы оказывают сильное влияние на такие ее параметры, как формализация, централизация и др.

В связи с этим Р. Дафт критически оценивает то, что он называет «классическим подходом к организации». Он пишет: «Классический подход, сравнивающий работу организации с хорошо смазанной машиной и ставящий акцент на развитие иерархии и бюрократии, остается основой многих современных теорий менеджмента и приемов управления». Да, нельзя не согласиться с автором, что это подход, в котором снижается роль человека и отождествляется его деятельность с механической работой технического устройства. Все управление строится на требованиях, формализованных регламентах и ответственности, исполнительстве, функциональной ограниченности. В этих условиях недостаточно учитываются такие факторы человеческой деятельности, как ожидания, ценности, мотивы, установки, интересы.

Очень важна мысль Р. Дафта о превращении современных организаций в *обучающиеся*, настроенные на решение проблем, а не на производительность, как это было ранее. Главными чертами таких организаций становятся коммуникации и сотрудничество, вовлеченность в постановку и решение проблем, открытость информации, минимальная иерархия в культуре, мотивация, адаптивность и партнерские отношения, *антикризисная направленность* деятельности.

Весьма показательно, что в своей концепции термин «антикризисное управление» Р. Дафт использует довольно часто. Это очень важно для нас, потому что в России еще многие специалисты в области менеджмента очень настороженно относятся как к этому термину, так и к самой идее антикризисного управления, хотя в России есть уже много учебников по антикризисному управлению, есть дисциплина, включенная в Государственный стандарт по специальности «Менеджмент организации» и есть отдельная специальность «Антикризисное управление». Дафт, как и многие специалисты в России, рассматривает антикризисное управление не как управление в период кризиса, а как управление, способное *предвидеть кризис*, противодействовать или готовиться к нему в зависимости от причин его возникновения, смягчать его протекание и последствия. В последующих своих рассуждениях Дафт отмечает цикличное развитие организации, которое показывает неизбежность кризиса и возможность выхода из него с потенциалом дальнейшего успешного развития.

Очень наглядно и убедительно схематическое представление о различии двух типов организации как механистической системы и естественной, или органической, системы. Здесь также рассматриваются пять параметров изменений в направлении обучающейся организации. От стратегии конкуренции к стратегии сотрудничества, от формализованной системы документооборота, регламентирующего информацию (монополии высших органов на информацию) к системе свободного распространения информации, от регламентированных, рутинных задач к расширению полномочий на решение проблем, от жесткой организационной культуры к культуре адаптивного типа, наконец, от преимущественно вертикальной структуры управления к преимущественно горизонтальной. К этим параметрам можно было бы добавить, что в организации обучающегося типа возникают обучающие подразделения, и роль их в современных условиях повышается. Структура меняется не только по связям, но и по составу звеньев. Происходят изменения в системе контроля (на это обращает внимание и Дафт), который строится не столько на формальных требованиях, сколько на социальной, групповой мотивации, обучении, открытости информации.

Понимание теории организации Дафтом несколько отличается от сложившихся представлений об этой теории в России. Положения, которые формулирует Р. Дафт, — это прагматическое обобщение сложившейся практики функционирования и развития организаций. И хотя он говорит о закономерностях развития организации, фактически ни одной закономерности не формулирует в достаточно корректном виде. Но такова особенность почти всех зарубежных учебников, не уменьшающая их ценности и достоинств.

Наши представления о теории организации идут от тектологии Богданова, включают четкий набор закономерностей, присущих организации и определяющих ее функционирование и развитие.

Для нас могут быть важными и аргументы автора, относящиеся к взаимосвязи учебных курсов менеджмента, теории организации и организационного поведения. К сожалению, сегодня в практике подготовки специалистов в высшей школе России знания в этих курсах заметно дублируются. Их различия и взаимосвязи Дафт оценивает по конкретным критериям — уровню анализа проблем (люди, индивидуумы, группы, организация в целом, внешняя среда), аспектам и акцентам в структуре и содержании проблем, роли в достижении целей организации.

В рассуждениях автора, однако, иногда наблюдаются некоторые противоречия. Так, сначала он утверждает, что «организация создается для определенной цели, *задаваемой* (курсив мой. — **Э.К.**) исполнительным директором и командой топ-менеджеров... Они прежде всего отвечают за определение целей организации, ее стратегию и конструкцию...» (с. 60) Но далее, рекомендуя книгу «Конкурентное преимущество: стратегия и организо-

ванный хаос», положительно оценивает такую мысль и выделяет ее: «Стратегия *не формируется топ-менеджерами* (курсив мой. — Э.К.) и не спускается затем сверху вниз... Передовые компании позволяют вырабатывать стратегию людям, занятым непосредственной работой. Успех приносят не тщательно продуманные идеи руководства, но умелые, быстрые и уместные действия исполнителей» (с. 63). Конечно, в разработке стратегии должны участвовать и топ-менеджеры, и персонал организации. Цель, которая находится в основе стратегии, должна быть общей целью организации. Но тогда для ее разработки необходимы не только усилия топ-менеджеров, но и всего персонала. Каков механизм соединения усилий? Что определяет принятие стратегии и успех в ее и реализации, и корректировке? Ответы на эти вопросы в другом курсе — «Стратегический менеджмент».

Можно увидеть и противоречия автора в его отношении к теории и понимании ее роли в управлении и вообще в развитии организации. «Хотя в основе книги «Конкурентное преимущество» лежат научные теории упорядоченности и хаоса, книга прочно базируется на реалиях практики...» (с. 63). То же самое можно сказать и о книге Р. Дафта. Она содержит теоретические посылки к выводам и всем рассуждениям, но в основном ориентирована на реалии практики. Это и хорошо, и недостаточно, на наш взгляд. Теория должна исходить из практики и возвращаться в нее, определяя *новое качество реалий*. А современные учебники, базируясь на практике и теории, должны определять реалии завтрашнего дня.

Нам представляется, что в теории организации, которой посвящена книга Р. Дафта было бы полезным разделять понятия миссии и цели организации. Дафт явно отождествляет эти понятия. Организации «...существуют ради определенной цели. Ее можно назвать *общей целью, или миссией*» (курсив мой. — Э.К.). Миссия — это доминанта развития организации, ее назначение и положение в обществе, комплекс ограничений в движении в будущее, система ценностей организации, тогда как цель — это *видение будущего состояния* организации, к достижению которого она стремится, опираясь на свою миссию. Конечно, в процессе развития могут меняться и миссия, и цель, но влияние на развитие у них различно. Да и сам автор косвенно подтверждает это положение, утверждая, что понятие миссии, которую «иногда называют официальными целями организации...» включает «...описание границ ее (организации) бизнеса и результатов, которых организация старается достичь». Конечно, следует видеть различие и между понятиями «результат» и «цель». Автор результат называет оперативной целью. «Оперативные цели — это результаты, ради достижения которых организация осуществляет свою деятельность» (с. 64). Это рождает некоторую терминологическую путаницу.

Но далее автор вполне определенно утверждает: «...цели означают то, чего организации хотят достичь, а стратегии — способ их достижения». Любая концепция требует понятийной четкости и строгости. Это должно быть обязательным правилом, принципом ее построения.

Очень важный элемент концепции — проблема конструирования организаций. В главе 2, посвященной этой проблеме, рассматриваются различные виды стратегий и в соответствии с ними различные подходы к конструированию организаций. Интересна мысль, что надо стремиться не к тому, чтобы стратегия соответствовала организации, а к учету выбранной и разработанной стратегии при конструировании организации. Это обеспечение соответствия стратегии и организации посредством их *совокупной разработки*.

Сначала может показаться, что анализ разных стратегий не имеет прямого отношения к проблемам организации. Стратегия — это план действий для достижения результата и развития в направлении выбранной цели. Она может реализовываться при любых характеристиках организации. Однако это не так. Дафт убедительно показывает и на примерах, и в процессе рассуждений, что стратегия для своей реализации требует вполне определенного типа организации и что на этой основе необходимо обеспечивать соответствие одного другому. Очень важно также акцентирование внимание на множестве факторов такого соответствия — внешней среде, размерах организации, ее жизненном цикле, организационной культуре и пр.

Управление организацией немыслимо без оценки ее *эффективности*. Дафт заостряет внимание на этой мысли. Эффективность организации он рассматривает в различных ракур-

...общая эффективность — степень достижения «многообразных целей», экономическую ...ективность характеризует «количество ресурсов, используемых на единицу продукции». ...ается внимание на то, что эти два показателя эффективности не всегда связаны между ...бой. «Организация может быть высокоэкономичной, но не достигать своих целей, поскольку она производит продукцию, не пользующуюся спросом. Напротив, организация может достигать своих целей, касающихся прибыли, но быть неэкономичной».

Для успешного управления эффективность организации необходимо оценивать, измерять. ...делать это сложно, особенно когда речь идет об общей эффективности. Р. Дафт анализирует разные подходы к оценке общей эффективности организации: «положительная реакция потребителей», «удовлетворенность работников», ситуационный, целевой, ресурсный подходы, подход с учетом внутренних процессов. Каждый из этих подходов подробно рассмотрен. Проведен анализ не только подходов, но и возможных показателей оценки. Наиболее сложен для оценки в этом отношении целевой подход. Автор показывает возможность его реализации в практике оценки. Например, двенадцать целей, взятых из обзора деловых корпораций США и ранжированных по степени их важности, сопоставляются с учетом процента корпораций, которые ставят эти цели. Это дает сравнительную характеристику эффективности корпораций.

По мнению автора, по целевому подходу можно оценивать эффективность организации на основе оценки полезности деятельности, которая количественно измеряется множеством показателей: прибыльностью, ростом доли на рынке, прибылью на инвестированный капитал и пр. И так по каждому подходу — показатели оценки, полезность подхода.

Но существует и *комплексная модель эффективности.* В качестве показателей такой модели автор называет фокус организации (доминирование ценностей в организации), сопоставляемый с характеристиками гибкости структуры, особенностями контроля, внешними и внутренними акцентами в развитии организации. Эти показатели представлены в схеме матричного типа, позволяющей видеть их сочетание и учитывать взаимодействие (с. 84). А далее из общей совокупности возможных сочетаний автор выделяет приоритетный вариант, отражающий особенности современного этапа развития организаций. Эти схемы настраивают читателя на очень глубокие раздумья, связанные с обеспечением эффективности организации и выбором различных комбинаций ее показателей и моделей конкурирующих ценностей.

В конструировании организации центральное место занимает ее структура (г л а в а 3). По структуре организации существует множество литературы — нашей и зарубежной. Однако упустить эту проблему в теории организации невозможно. Тогда нарушается концептуальная целостность теории. В учебнике есть новые аспекты рассмотрения структуры организации. В частности, не только по вариантам дифференциации функций, полномочий и уровней управления, но и по таким факторам, как информационное обеспечение управления, горизонтальные связи, модельные принципы. Рассматриваются также «гибридные структуры». Все это в своей совокупности определяет новые подходы к рассмотрению структуры организации как основы ее конструирования.

В структуре организации должны быть представлены вертикальные и горизонтальные связи. Первые, как считает автор, предназначены преимущественно для контроля, вторые обеспечивают координацию и сотрудничество, что обычно означает уменьшение контроля. В связи с этим всегда возникают трения между вертикальными и горизонтальными механизмами организации. Р. Дафт проводит интересный анализ структур организаций, ориентированных на эффективность и на обучение. В одних доминируют вертикальные связи, в других — горизонтальные. Это не может не отражаться на процессах информационного обеспечения деятельности организаций. Горизонтальные информационные системы требуют прямых контактов, создания рабочих групп, существования так называемого постоянного интегратора, определенной позиции менеджера, формирования проектных команд. А сегодня формируются еще и виртуальные команды. В учебнике дается подробное описание каждого из этих факторов горизонтальных связей и их информационного наполнения.

В рассуждениях автора интересны и параметры альтернативных, как их называет автор, подходов к проектированию организаций. Они включают необходимые виды работ (функ-

ции), отношения отчетности и принципы формирования подразделений. По существу, это технология формирования организаций: от функций к полномочиям и выделению подразделений и вообще структурных единиц.

Принципам формирования подразделений в учебнике уделяется значительное место. Подробно рассматриваются группировка по подразделениям, формирование функциональных и дивизиональных групп, мультифокусная, горизонтальная и модульная группировки. По каждому из этих видов группировок рассматриваются слабые и сильные стороны, преимущества и недостатки. Среди различных видов структур автор рассматривает и региональные структуры организации. Завершается глава рассмотрением проблем регулирования структуры и выявления «симптомов структурного несоответствия».

Далее в книге рассматриваются элементы конструирования открытой системы. Это очень важная часть. Здесь акцентируется внимание на открытых системах, наиболее типичных в современных условиях развития, отражающих динамику рынка, основную часть источников опасностей, неожиданные и неожидаемые изменения окружающей среды. Организация должна реагировать на такие условия, но ее конструкция (система, механизмы, технологии) должна быть спроектирована с учетом этого обстоятельства. Как утверждает автор, существуют две основные силы, связывающие организацию с внешней средой: потребность в информации и потребность в ресурсах. Они влияют на структуру организации, системы планирования и внутреннего и внешнего контроля, необходимы для возможности влияния на процессы внешней среды.

В анализ внешней среды (г л а в а 4) автор вводит понятие «поле деятельности», которое отличается от понятия «сфера деятельности». Первое — это «территория, занятая организацией для своих товаров, услуг и рынков». «Сфера деятельности характеризует нишу, занимаемую организацией...» Кроме того, «окружающая среда состоит из ряда секторов, содержащих сходные элементы...» Для анализа предлагается десять секторов: «производство, сырье, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, рынок, технология, экономические условия, правительственные, социокультурные и интернациональные факторы» (с. 157). Каждый сектор описан по основным характеристикам. Понятие «окружающая среда» раскрывается также дифференцированно по некоторым типам и дополнительным характеристикам: оперативная окружающая среда, общая окружающая среда, международные условия, неопределенность окружающей среды, простая и сложная окружающая среда, стабильная и нестабильная. Все эти характеристики отражают типологические виды и необходимы для конструирования организации. Но главную роль здесь играют их связи и взаимодействия, которые рассматриваются в интересной матрице анализа неопределенности окружающей среды. Ведь все характеристики могут сочетаться по-разному, и эти различия в значительной мере определяются особенностями организации.

Организация нуждается в адаптации к неопределенности окружающей среды, и в книге это стало предметом специального анализа.

Автор совершенно справедливо обращает внимание на то, что «неопределенность окружающей среды оказывает существенное влияние на структуру и внутреннюю деятельность организации». Как должно обеспечиваться соответствие внутренней структуры организации окружающей среде? Так ставит автор основной вопрос этой главы. В ответе на него он выделяет следующие факторы: должности и подразделения, буферные и пограничные зоны, которые осуществляют связи с внешней средой, дифференциация и интеграция подразделений по критериям ориентирования «на работу со специализированными секторами окружающей среды».

По-разному реагирует на неопределенность окружающей среды органический и механистический менеджмент. Для быстро меняющейся окружающей среды наиболее подходит органический менеджмент. Различия органического и механистического менеджмента даются автором в хорошей иллюстративной форме и на практических примерах американских фирм. Главным фактором Дафт считает децентрализацию власти и перенос ответственности на нижележащие уровни. В конкретном проявлении это означает поощрение работников к работе над проблемами, прямые контакты сотрудников, развитие командной работы и использование неформального подхода к распределению задач и ответственности.

Способность организации быстро реагировать на внезапные изменения в неопределенной окружающей среде в значительной мере определяется планированием, прогнозированием и гибкостью. Этому в книге уделяется серьезное внимание. Но дело не только во внутреннем строении организации. Как организация в своем поведении должна реагировать на неопределенность окружающей среды? На этот вопрос Р. Дафт дает обстоятельный ответ, рассматривая четыре уровня неопределенности в их комбинации со сложностью. Вероятностная модель реагирования на неопределенность окружающей среды позволяет разрабатывать стратегию изменений организации при изменениях внешних условий ее функционирования.

Способы адаптации организации к недостатку информации и неопределенности дополняются третьей характеристикой — зависимостью от ресурсов. Действительно, окружающая среда «служит источником ограниченных и ценных ресурсов, необходимых для выживания организации». Чтобы минимизировать эту зависимость, организация старается получить контроль над ресурсами. Но это можно сделать только посредством развития связей с другими организациями и уменьшения своей независимости. Получается, что, чтобы уменьшить свою зависимость от получаемых ресурсов, надо поступиться некоторой долей независимости и автономии. Возникает проблема компромисса, которую каждая организация решает, учитывая конкретные обстоятельства. Способность к компромиссу, его формы и возможности характеризуют антикризисное управление.

Контроль ресурсов окружающей среды — это еще одна важная проблема современного менеджмента, которую рассматривает Дафт. Как поддерживать равновесие в связях с другими организациями и при этом не потерять собственную независимость? Эта проблема уже выходит за границы анализа функционирования отдельной организации и порождает размышления о тенденциях и условиях международных экономических отношений, деятельности организаций на международной арене. В мире много стран, имеющих ограниченные природные ресурсы и вынужденных постоянно искать компромиссы получения ресурсов и собственной независимости. Проблема взаимодействия организации с окружающей средой имеет исключительное значение в понимании современных тенденций развития экономики вообще и менеджмента в частности.

Р. Дафт анализирует и рассматривает несколько способов установления межорганизационных связей: приобретение собственности (поглощение, слияние и др.), формальные стратегические союзы (контракты, совместные предприятия), кооптация и совместный директорат, наем бывших руководителей других компаний, реклама и PR, изменение поля деятельности, политическая активность (влияние на законодательство), профессиональные ассоциации. Нередко используются и незаконные действия (взятки, нелегальные взносы, подслушивание телефонных переговоров, представительские подарки). Все это также характеризует попытки справиться с дефицитом ресурсов. В книге дается обобщающая схема взаимосвязи характеристик окружающей среды и деятельности организации.

Одна из самых актуальных тенденций развития организации, по мнению Дафта, — растущая сеть их взаимосвязей. И возникает проблема: как этими связями управлять? Держать в тисках своих более слабых поставщиков или предпочесть строить позитивные доверительные отношения, развивать горизонтальные связи между организациями? Менеджеры «должны представлять себе, как управлять всей совокупностью межорганизационных связей — проблемной и сложной». Это проблема стала целью и предметом рассмотрения г л а в ы 5.

В этой главе автор вводит понятие «экосистема», которое характеризует взаимодействие сообщества организаций и окружающей их среды. Особенности экосистем заключаются в том, что они разрушают привычные границы между отраслями промышленности. При этом конкуренция не отмирает. Организации включаются «в сложные сети пересекающихся взаимосвязей — сотрудничества на одних рынках и жесткой конкуренции на других» (с. 199). «Фактически в сегодняшнем мире конкуренция стала более напряженной» (с. 200). В книге дается картина организационной экосистемы, переплетения связей сотрудничества, сложности управления ими в условиях высокой вероятности динамики. В связи с этим подчеркивается изменение роли менедж-

мента. «Менеджеры учатся видеть и понимать богатство внешних возможностей, которые дают кооперативные связи с другими участниками экосистемы» (с. 202).

Рассматривая проблему зависимости организации от ресурсов, автор анализирует различные стратегии поведения организации относительно поставщиков: от силовых до сотрудничества. Действительно, в управлении организацией всегда существует противоречие выбора между стратегиями сотрудничества и соперничества, противостояния и партнерства. При разрешении этого противоречия даже сильной компании оказывается выгодным менять соперничество на партнерство. Автор практическим примером подтверждает эту мысль и показывает необходимость переходить «к новой партнерской парадигме».

Но существуют и другие подходы к взаимосвязям организаций. Один из них автор назвал «экология популяций». Популяция определяется как «совокупность организаций, занимающихся сходной деятельностью, сходным образом использующих ресурсы и предлагающих сходные продукты». Это внешне похоже на понятие отрасли. Однако такой подход, который автор называет экологическим, отражает современную «вариативность организаций, существующих в обществе», их способность к изменениям и инновациям. «Согласно экологической точке зрения, если рассматривать популяцию организаций как целое, меняющаяся окружающая среда будет определять, какие из них выживут, а какие потерпят неудачу». И далее утверждается: «изолированные организации страдают от внутренней инерции и с трудом приспосабливаются к внешним изменениям». Модель экологической популяции берет начало в биологических теориях естественного отбора. Экологическая терминология, используемая автором, подчас смущает, но взаимопроникновение терминов в различных науках — процесс естественный. Ведь привыкли же мы к термину «органическая структура». Понятно и возникновение термина «экологическая популяция организаций». Он отражает важные процессы жизнедеятельности современных организаций — взаимодействие на основе противоречий соперничества и сотрудничества, внутренней и внешней среды, противостояния и партнерства, способность найти свою нишу при возникновении новой организации.

Новые организации в популяции появляются всегда. Существуют такие принципы экологической популяции организаций: вариации, отбор, сохранение, борьба за выживание (конкуренция). Автор обращает внимание на то, что в борьбе за выживание используют две стратегии: генерализации и специализации. Первая характеризует способность адаптироваться к широкому спектру условий, вторая построена на поиске условий «благоприятной изоляции».

Один из важных подходов к межорганизационным связям — институционализм. Он отражает выживаемость организации «благодаря гармонизации их деятельности и ожиданий окружающей среды». В этом случае окружающую среду характеризуют нормы и ценности потребителей, инвесторов, ассоциаций, правительства, партнерских организаций и пр. Это способность организации адаптировать свои структуры и деятельность к пожеланиям тех, кто к ней не принадлежит. Здесь большую роль играет легитимность, которая отражает «общий подход к оценке желательности действий организации, их правильности и соответствии системе норм, ценностей и убеждений окружающей среды».

В книге даются также *механизмы институциональной адаптации*, включающие подражание, принуждение, нормативные требования. Каждое из этих средств имеет достаточное описание.

Конструирование организаций может не только быть внутренним и ориентированным на внешнюю среду, но и учитывать международную окружающую среду. Эта проблема рассматривается в главе 6. Такой подход необходим для того, чтобы организация могла успешно функционировать в сложных условиях международных связей. Сегодня, в условиях глобализации экономического развития, это приобретает исключительно большое значение. Участие организаций в *глобализации экономической жизни* определяется следующими причинами: экономией на масштабах производства, на расширении поля деятельности, на получении дефицитных возможностей или снижением производствен-

ных затрат на рабочую силу, сырье, землю и пр. Заключение стратегических союзов включает лицензирование, совместные предприятия и консорциумы.

Многие организации в своем развитии проходят несколько стадий — ориентацию на внутренний (национальный) рынок, международный рынок, стадию мультинациональной ориентации и, наконец, на глобальную стадию, когда сферой деятельности становится весь мир. Эти стадии влияют на структуру организации и предполагают внутренние изменения. Сначала отдел экспорта, далее подразделение международных связей, затем преобразование всей структуры организации в продуктную дивизиональную структуру. Этим процессам должны соответствовать возникновение и оформление в менеджменте организации так называемого многонационального мышления. Оно определяет освоение культурных особенностей различных стран.

Глобальные организации сталкиваются с множеством проблем: сложностью окружающей среды, которая усложняет структуру организации, процессами интеграции и координации ее подразделений. Сложность проявляется и в том, что необходимо разработать механизмы глобального научения и переноса знаний. Это в значительной мере определяет успех глобальной организации.

Автор выделяет три подхода к учету национальных особенностей глобальными организациями: централизованной координации и контроля, децентрализованный и формализованный подходы. Такая классификация построена на анализе опыта японских, европейских и американских фирм. В современных условиях многие фирмы сочетают эти подходы.

Более широкие методы координации осуществляют транснациональные компании. Эта модель построена на обеспечении высокой степени координации научения и переноса знаний между подразделениями, расположенными далеко друг от друга, обеспечения комплексности и интеграции организации. Каждая часть транснациональной организации самостоятельна и одновременно тесно связана с организацией как с целым. Поэтому действия каждого подразделения дополняют и улучшают работу других подразделений организации.

Но хотя структура организации и служит главной ее характеристикой, она не раскрывает всех процессов ее функционирования. Не менее важна *технология, влияющая на структуру* и отражающая потребности изменения структуры. В главе 7 автор выясняет взаимосвязь технологии и других характеристик организации. В этой главе он формулирует пять идей, касающихся вопросов технологии. Это основная технология организации, отражающая «рабочий процесс, непосредственно связанный с ее миссией». Есть и вспомогательные технологии, не связанные с ее основной миссией, но необходимые для ее нормального функционирования.

Технологии характеризуют особенности организаций: производственные или сервисные. Они отражают взаимодействия подразделений организации, которые он рассматривает в ракурсе процессуальной взаимозависимости подразделений. Технологию характеризуют также стиль работы, информационные процессы, наличие коммуникаций и их роль в принятии решений, удовлетворенность персонала своей деятельностью (процент рутинных операций). В учебнике дается развернутая классификация технологий подразделений по критериям их разнообразия и возможностям анализа, рутинности и мастерства (дословно «ремесленные технологии»).

Много внимания в главе уделяется конструированию подразделений по факторам связи технологии подразделений и структуры организации.

Весьма интересно то обстоятельство, что в отечественных учебниках по теории управления производством конца 1970-х — начала 1980-х годов была глава «Связь структуры и процесса управления». В последующем эта тема исчезла из наших учебников. Сегодня она возвращается в учебнике американского автора.

Технологическая взаимозависимость подразделений может быть разной: посреднической, многозвенной, последовательной, обоюдной, интенсивной. Все эти виды технологической зависимости должны учитываться при конструировании подразделений. Функции, технологии, организационный статус, информационное обеспечение, ресурсы — вот факторы конструирования подразделений организации.

Современные технологии организации требуют реализации принципа социотехнического системного подхода, направленного на гармонизацию технических и человеческих аспектов при конструировании и функционировании организации.

В главе 8 автор конкретизирует положения, связанные с информационными технологиями. Их автор рассматривает в ракурсе эволюционных процессов *информационных технологий*, трансформировавшихся в конечном итоге в информационную революцию, которая оказала колоссальное влияние на все сферы бизнеса. Эта идея хорошо отражена в схеме, показывающей зависимость и тенденции информационного обеспечения от степени сложности системы. Эволюция информационных технологий и систем расширяет стратегические возможности организации в условиях высокой сложности их работы. Но что характеризует сложность системы? Масштабы деятельности, количество и нетипичность проблем, сжатие времени, увеличение информации, необходимой для принятия удачных решений, человеческий фактор (ценности, интересы, мотивация и пр.), *экономика знаний и потребность в управлении знаниями*, роль социального партнерства (участие в управлении) и многие другие факторы. Информация является основой мониторинга процессов и контроля решений. Исключительное значение имеют методы контроля качества и *бенчмаркинг* — постоянное сравнение основных параметров работы организации с аналогичными параметрами других организаций, с конкурентами, лидирующими в данной области деятельности. Информация определяет возможности контроля, но только в тех случаях, если она достаточно полно отражает положение дел. Существует система «*сбалансированного протокола*», которая позволяет «рассматривать связь внутренних финансовых показателей и статистических данных с ситуацией на рынках и интересами как потребителей, так и сотрудников». Эта система хорошо представлена в схематичной форме. Четыре составляющие протокола предполагают наличие взаимосвязанной информации и ее отношение к миссии, цели и стратегии организации.

Сегодня успешными становятся только такие организации, которые «наиболее эффективно собирают, хранят и используют информацию». Информационные системы рассматриваются как стратегическое оружие компании.

В этой главе большой интерес представляет параграф, посвященный управлению знаниями, которое рассматривается как информационная система «поддержки усилий по использованию знаний организации и управления ими». Сегодня «менеджеры рассматривают знание как важный управленческий ресурс».

«Управление знаниями представляет собой новый путь к пониманию организаций и использованию ее интеллектуальных и творческих ресурсов». Это очень важное положение в теории организации. «Интеллектуальный капитал компании — это сумма ее знаний, опыта, понятий, взаимоотношений, процессов деятельности, инноваций и открытий». И в этом деле информационные технологии играют решающую роль. Автор обращает особое внимание на понимание знаний не как тождественного понятию «информация», это «выводы, полученные в результате объединения одной информации с другой и их сопоставления с тем, что уже известно». Здесь автор приводит такой пример: «Книги содержат информацию, однако информация становится знанием только в том случае, если человек ее усвоит и будет использовать».

Существует два подхода к управлению знаниями. «Решающим в каждом из подходов признается склад мышления, обусловленный культурой и создающий основу сотрудничества и совместного использования знаний». Один из подходов опирается на явные знания, другой — на выведенные. Явные знания формализованы и систематизированы, они существуют в виде документов или инструкций. Выведенное знание отражает личный опыт, интуицию, творческие возможности. Это знания не о предмете, а о методах деятельности, достижении чего-либо. Современная система управления знаниями главный акцент делает не на инструкции, а на взаимообогащении персонала знаниями, повышении интеллектуального и образовательного уровня, развитии творческих способностей, самостоятельности и ответственности в решениях.

Поддержание внутренней координации и гибкости работы организации непосредственно зависит от интранета, используемого для системы планирования производства и управления знаниями. Системы, поддерживающие и укрепляющие внешние связи, характеризуют экстранет организации.

Влияние информационных систем на конструирование организации проявляется в создании модульной структуры, в которой компания передает большую часть своих функций субконтракторам, поддерживая с ними электронную связь. Информационные технологии позволяют уменьшить размер организации, децентрализовать их работу и улучшить внутреннюю и внешнюю координацию.

В конструировании организации большое значение имеет ее размер, тип и динамика развития, которая рассматривается как жизненный цикл. Этому посвящена г л а в а 9. Здесь автор ставит вопрос: что такое размер организации, по каким параметрам можно его оценивать, существует ли оптимальный размер организации? Чем она больше, тем лучше, или наоборот? Как влияет развитие организации на ее размеры? Это не риторические вопросы. Ответ на них имеет большое практическое значение.

Для *роста организаций* существуют объективные причины. Многие компании считают, что для того, чтобы организация была экономически здорова, она обязательно должна расти. Масштаб стал решающим фактором экономического здоровья компаний. Большие размеры укрепляют позиции компании на рынке, увеличивая тем самым прибыли.

Автор приводит различия между большой и малой организациями. И та и другая имеют достоинства и недостатки. Они и должны быть предметом практического анализа при решении проблем роста организации. В современных условиях стала заметной тенденция возникновения «гибридов большой и маленькой компаний». Они предназначены для соединения достоинств тех и других и ослабления отрицательных качеств. В книге даются интересные примеры таких компаний, а также анализ подходов к созданию *гибридных компаний*. Один из них — «фронт—тыл», сочетание организаций, производящих товары и услуги, организаций, занятых их компоновкой и доставкой потребителю.

Развитие организации — это изменение качества ее деятельности, функционирования, состояния. Не всегда развитие можно отождествить с ростом. Рост организации может привести к кризисам, ухудшить характеристики ее жизнедеятельности, может усилить тенденции к инертности, скованности, неопределенности, и этого нельзя не учитывать при разработке стратегии развития организации. Рост возможен, во многих случаях необходим, но он должен быть сбалансирован по оперативности управления, гибкости, инновационности, восприимчивости влияния внешней среды и пр. В развитии организации существуют стадии, среди которых Дафт выделяет предпринимательство, коллективизм, формализацию и совершенствование. Характеристики и взаимодействие этих стадий даются в схематическом виде. От одной стадии к другой организация, по мнению автора, проходит через *кризисы*, отражающие потребность изменений для ее дальнейшего развития. Интересна идея дифференциации характеристик организации по этапам ее развития, например таких, как стиль управления, цель, преобразования, система мотивации и др.

Интересна также зависимость численности работников организации от изменений ее размеров. Приводятся процентные значения по таким категориям, как основные работники, высшее руководство, специалисты, конторские служащие. По мере увеличения организации растет численность специалистов и конторских служащих. Вероятно, это один из факторов бюрократизации организации.

На определенном этапе развития возникает наибольшая опасность *бюрократизации организации*. Однако, как считает Дафт, бюрократия имеет как отрицательное значение, так и положительное. Отрицательное заключается главным образом в обезличивании организационных процедур, положительное — в эффективности контроля использования ресурсов. В борьбе с отрицательным проявлением бюрократии многие организации стремятся сохранить «философию маленькой компании».

Существует также структурная концепция, называемая *системой контроля инцидентов*, позволяющая плавно переходить от формализованного иерархического стиля, эффективного в период стабильности, к более гибкому стилю, свободно структурированному, необходимому для действий в неожиданных и быстро меняющихся условиях окружающей среды.

Процессы развития организации связаны с изменением системы контроля. Автор выделяет и анализирует бюрократический, рыночный и клановый виды контроля. Каждый из этих видов характеризует стадии развития организации, однако на практике они формируются в определенном сочетании.

В цикле жизнедеятельности организации существует не только рост и развитие, но и упадок, который характеризуется такими наболевшими проблемами, как сокращение штатов, изменение имиджа, преобразование структуры и внешних связей. Процессы упадка необходимо и возможно смягчать. На это должно быть направлено не только внимание менеджеров, но и вообще механизмы антикризисного управления (анализ ситуаций, система информации, оценка рисков и т.д.).

В главе 10 автор переключает внимание на управление *динамическими процессами* в организации. Среди них он выделяет организационную культуру и этические ценности, преобразования и изменения, процессы принятия решений, конфликты, власть и политику.

В развитии организации важную роль играют процессы формирования и проявления корпоративной культуры. Она одновременно служит и средством, и результатом эффективного управления. Ее значение проявляется в создании *«социального капитала организации»*, определяющего успех функционирования и развития организации.

«Культура организации представляет собой комплекс ключевых ценностей, убеждений и норм, признаваемых членами всей организации» — так определяет ее автор. К главным функциям культуры относятся объединение членов организации и адаптация к внешней окружающей среде. Культура проявляется во взаимоотношениях людей, символах, языке, ритуалах, традициях, церемониях. Автор выделяет четыре типа культуры: адаптивную, культуру миссии, клановую и бюрократическую. В своих рассуждениях автор вводит понятие *«сила культуры»*, которое, по его мнению, «характеризует степень согласия членов организации с тем, насколько важны ее специфические ценности».

Возможно возникновение и субкультур, которые часто наблюдаются в крупных организациях. Обучающиеся организации обладают, как правило, сильной адаптивной культурой.

Но может ли менеджер *влиять* на культуру? Автор положительно отвечает на этот вопрос. Этика поведения менеджера, личные особенности, ценности и установки так или иначе проявляются в его деятельности и в организации воспринимаются определенным образом. Но культура организации характеризует не только менеджера, но и весь персонал, взаимоотношения сотрудников. Важным фактором формирования общей культуры становится *социальный аудит*.

Культура характеризует динамические процессы, потому что она отражает поведение человека, а это наиболее динамичная характеристика организации. Культура изменчива. На ее формирование и проявление, на ее роль в организации влияют многие обстоятельства. Определенные основы культуры закладываются при конструировании организации, но ее действительное проявление зависит от текущего управления.

Организация не может развиваться, если не реализуется ее инновационный потенциал. Это предмет главы 11. Автор формулирует эту проблему предельно четко и остро: *измениться или погибнуть*. Изменения могут быть различными: успешными и неудачными, стихийными или спланированными, общими или локальными, существенными или несущественными, сложными или простыми, «инкрементальными или радикальными». Инкрементальные изменения «представляют собой серию непрерывного движения, не нарушающего равновесия организации в целом и часто затрагивающего только какую-либо отдельную ее часть. Радикальные изменения разрушают сложившуюся систему, часто изменяя организацию в целом». Стратегические типы изменений включают технологические, изменения продукта и услуг, изменения стратегии и структуры, изменения культуры.

Изменения требуют управления. Естественным порядком вещей все чаще становится не стабильность, а изменения. Об этом свидетельствуют потребности в новых продуктах и услугах, тенденции конкуренции, технологического прогресса, культуры, стратегии. *Управление изменениями* осуществляется посредством инновационных программ, в реализации которых все большую роль играют горизонтальные связи. Изменения в организации требуют существенных изменений. Таким образом, в изменениях важную роль играет *психологическая* составляющая менеджмента.

Но изменения не всегда проходят гладко. Часто возникают препятствия и трудности. Наиболее типичные из них — «чрезмерное внимание финансовым издержкам, неумение видеть выгоду, недостаток координации, желание... избежать неопределенности и боязнь утрат». Менеджерам приходится планировать преодоление сопротивления и думать о методах такого преодоления — психологических, организационных, информационных. В числе этих методов автор называет следующие: формирование чувства необходимости изменений, формирование союза для управления изменениями, формирование мировоззрения и стратегии изменений, выдвижение идеи, соответствующей потребностям организации, преодоление сопротивления переменам, соответствие нуждам и целям потребителей, коммуникацию и обучение, психологически безопасную окружающую среду, участие и вовлеченность, принуждение, создание команд изменений, воспитание защитников идеи.

Совокупность изменений может быть рассмотрена как *процесс* их осуществления. Это своеобразная *динамика динамики изменений*. Автор дает схематическую интерпретацию такого процесса. Уровень приверженности изменениям характеризуют их подготовка, одобрение и приверженность. О времени реализации этих уровней можно судить по точкам кривой: ознакомление, осознание, понимание, решение о реализации (готовность к реализации), внедрение, институционализация. Эти процессы служат важнейшими факторами управления изменениями.

По управленческим решениям существует множество разработок: математические модели, экономические зависимости, социально-психологические факторы, организационные условия, информационные концепции. Но этот учебник содержит ряд оригинальных идей и практических положений.

В главе 12, посвященной процессам принятия решений, автор акцентирует внимание на рациональности и логичности принятия решений, особенно в обучающихся организациях, различных моделей разработки решений (Карнеги, мусорной корзины и др.), ситуационных рамках принятия решений и типичных ошибках и тенденциях «возрастанию приверженности ошибкам».

Принятие решений здесь справедливо связывается с необходимостью и возможностью решения проблем. Они служат и источником решений, и критерием их эффективности. Все процессы функционирования и развития организации можно рассматривать как бесконечную цепочку проблем, которые разрешаются посредством управленческих решений. Здесь важную роль играют понимание и ранжирование проблем, определяющих последовательность и момент принятия решений. Характер проблем влияет на вид решения: запрограммированные и незапрограммированные, индивидуальные и коллективные, сложные и простые, опасные (рискованные) и типичные. Рациональный подход имеет четкую поэтапную технологию разработки решений, ограниченно рациональный требует большего внимания к ограничениям и оценке возможности конфликтных ситуаций. Существует и интуитивный подход к принятию решений, особенность которого — жизненный опыт, интуиция, «подсказывающая» решение. Этот подход в значительной мере характеризует искусство управления, индивидуальные психологические особенности менеджера.

Много внимания автор уделяет так называемому подходу на основе теории управления. В нашей литературе это называется *научным подходом*. Он требует глубокого анализа проблем по факторам их происхождения, содержания, отражения объективных условий и тенденций, возможных последствий по вариантам разрешения.

Проблематика решений включает возникновение конфликтов, создание коалиций, использование методов проб и ошибок, несвоевременность, низкая эффективность. Эти про-

блемы автор объясняет наличием множества ограничений, опорой на интуицию и предчувствия. Принятие решений — это социальный процесс, поэтому решения зависят от общей атмосферы, в которой работает персонал, — профессионализма, опыта, взаимодействия, творческих возможностей, технологии, информационного обеспечения, ясности и видения цели. Конфликты и возникновение коалиций при разработке решений связаны с разногласием по поводу сути проблемы, поэтому важно установление приоритетов, хорошо вписывающихся в цель деятельности организации. Операции идентификации проблем требуют времени и усилий, а также создание необходимой коалиции. От этого зависит качество рещений.

Существует множество моделей принятия решений. Автор выделяет *модель Карнеги.* Ее особенность — принятие решений посредством создания коалиций, которая представляет собой союз нескольких менеджеров, договорившихся о видении целей и приоритетных проблем. Это могут быть менеджеры разных уровней, включать влиятельных клиентов, банкиров, представителей профсоюзов. Такие коалиции расширяют возможности использования знаний, опыта, а также учета интересов и ценностей. Их работа, как правило, построена на проблемно-ориентированном поиске. В книге дается хорошая иллюстрация процесса выбора решений по модели Карнеги. Описание этой модели удачно иллюстрируется практическими примерами.

Следующая модель, рассматриваемая в учебнике, — модель *инкрементального процесса принятия решений.* Одна из особенностей этой модели заключается в учете факторов динамики процесса разработки решения. Автор называет их прерываниями, возвратными операциями. Иногда это нарушает последовательность действий, но бывает оправданным.

Большое распространение в принятии решений в последние годы получила **модель мусорной корзины**, или «организованной анархии». Согласно этой модели процесс принятия решений, особенно в условиях крайней неопределенности, может казаться почти случайным; так обстоит дело в обучающихся организациях. Варианты решений, проблемы, идеи и люди в организации перемешиваются друг с другом, образуя разные комбинации. В этом процессе организация постепенно обучается. Некоторые проблемы не могут быть решены другими способами, а по этой модели все-таки находят решение, и организация может двигаться вперед, поддерживая и повышая уровень своей деятельности.

При разработке решений всегда существуют определенные ситуационные рамки. Они характеризуют возможность консенсуса, наличие знаний, уровень мотивации, временные ограничения, организационные технологии, степень неопределенности. Такие характеристики автор называет вдохновением и подражанием.

Но никакие методы не исключают возможность ошибок, они определяют только их характер. Важно учиться на ошибках, анализируя их причины.

Большую проблему представляет *своевременность* решений. Возникает диллема: цена ошибки и своевременность решения. Бывают ситуации, когда второй фактор оказывается важнее первого. Но это можно установить только посредством анализа и возможных ошибок, рисков и временных потребностей решения. В факторе времени большую роль играют методология и технология разработки решений.

Заключительная г л а в а 1 3 учебника посвящена таким важнейшим проблемам функционирования любой организации, как конфликты, власть и политика. Они рассматриваются как естественные факторы существования любой организации. Источники власти и конфликтов, использование власти в разрешении конфликтов, разрешение конфликтов и расширение сотрудничества в организации, полномочия власти и повыщение активности персонала — одна постановка этих проблем вызывает большой интерес, потому что в них основа успеха функционирования и развития организации.

В любых организациях вероятно возникновение межгрупповых конфликтов. Это объясняется идентификацией человека с группой, различиями между группами и процессами фрустрации — блокирования достижения цели группой со стороны другой группы, столкновение групп. Конфликты могут быть спровоцированы некоторыми специфическими

особенностями организации: ограниченностью ресурсов, несовместимостью целей, проблемной взаимозависимостью, дифференциацией функций.

Для разрешения конфликтов менеджеры обычно используют власть и политические методы. При рациональной модели организации, как считает автор, все ее проблемы можно решать логическим путем. Политическая модель разрешения конфликтов используется в тех случаях, когда цели организации определены и поставлены нечетко и принимаются не всеми, когда существуют весьма различные ценности и интересы. Это и рождает конфликты, и может углублять их проявление. Здесь главную роль играют средства политического влияния — договоренности, переговоры, убеждение, формирование коалиций.

Понятие власти автор определяет как «потенциальную способность одного человека (или подразделения) заставить других людей (или подразделения) выполнять их распоряжения или осуществлять действия, которые иначе не могли быть выполнены».

Говоря об источниках власти, автор разделяет их на вертикальные и горизонтальные. К первым относятся полномочия должности, закрепление ресурсов, «контроль над условиями решений», «центральность позиций в коммуникационной сети» (распоряжение информацией). Горизонтальные источники власти включают профессионализм, авторитет, психологическую совместимость, взаимопонимание, факторы культуры.

В учебнике дается график распределения власти в производственных фирмах, который составлен на основе социологического исследования нескольких компаний и отражает степень «значительности» власти в одинаковых подразделениях. В среднем по компаниям получаются интересные результаты. Наиболее значительной властью обладают отделы продаж, а наименее значительной — финансовый отдел. Эти данные вызывают некоторое сомнение, но само исследование значительности власти заставляет задуматься о многих проблемах ее источников, распределения и реализации.

Понятие «власть» автор непосредственно связывает с понятием «политика организации», которую он определяет как «деятельность, направленную на приобретение, расширение и использование власти... для получения желаемых результатов в ситуации неопределенности и при наличии разногласий по поводу альтернативных решений». Самым эффективным направлением использования власти и политики в современных условиях менеджмента считается *расширение сотрудничества*, которое не отрицает возникновения конфликтов, но снижает их остроту. Тактические приемы расширения сотрудничества требуют использования механизмов интеграции, «встречи лицом к лицу и переговоры, межгрупповые консультации, ротация персонала, формирование общей миссии и постановка соподчиненных целей».

В изучении теории организации представляют большой интерес заключительные кейсы. Они помогут развить навыки практического анализа современных проблем организации, использования знаний в разработке управленческих решений, стратегии и тактики развития организации. В закрепление знаний вносит свой вклад и довольно обстоятельный глоссарий курса. Здесь даются четкие и ясные определения основных категорий теории организации.

Учебник Р. Дафта ценен не только своим содержанием, но и проблемным характером. Он не просто дает знания, но учит думать и понимать, углубляться в проблемы современной организации и видеть возможности успешного управления процессами ее функционирования и развития.

Доктор экономических наук,
профессор *Э.М. Коротков*

Оглавление

Об авторе V
Предисловие научного редактора перевода VI
Предисловие XXXI

ЧАСТЬ I ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ 1

Глава 1 Организации и теория организации 2

Теория организации в действии 7
• Темы 7
• Текущие проблемы 7
• Цель главы 12
Что такое организация? 13
• Определение 13
• Типы организаций 14
• Важность организаций 15
Перспективы организаций 17
• Организации как открытые системы 17
• Конфигурация организации 18
Параметры организации 20
• Структурные параметры 21
• Контекстуальные параметры 22
• Деятельность и эффективность организации 26
Эволюция теории организации 29
• Историческая перспектива 29
• Современное конструирование организаций 32
• Производящая и обучающаяся организации 34
Концепция книги 39
• Уровни анализа 39
• План книги 41
• План каждой главы 42
Итоги и обсуждение 42

ЧАСТЬ II ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ И КОНСТРУИРОВАНИЕ ЕЕ СТРУКТУРЫ 57

Глава 2 Стратегия, структура и эффективность организации 58

Влияние стратегического направления на конструирование организации 60
Цель организации 63
• Миссия 64
• Оперативные цели 64
• Важность целей 68
Выбор стратегии и конструкции 69
• Модель конкурентных стратегий Портера 69
• Типология стратегий Майлза и Сноу 72
• Как стратегии влияют на конструирование организации 74
• Другие факторы, влияющие на конструирование организации 75

Оценка эффективности организации 77
Ситуационные подходы к оценке эффективности 78
- Целевой подход 78
- Ресурсный подход 80
- Подход с учетом внутренних процессов 81

Комплексная модель эффективности 83
Итоги и обсуждение 87

Глава 3 Структура организации 99

Организационная структура 101
Информационные процессы в структуре организации 104
- Вертикальные информационные связи 106
- Горизонтальные информационные связи 107

Альтернативные подходы к проектированию организаций 113
- Необходимые виды работ 113
- Отношения отчетности 113
- Принципы формирования подразделений 114

Функциональный, дивизиональный и региональный принципы конструирования организации 116
- Функциональная структура 116
- Функциональная структура с горизонтальными связями 118
- Дивизиональная структура 119
- Региональная структура 122

Матричная структура 123
- Условия создания матрицы 124
- Сильные и слабые стороны 125

Горизонтальная структура 128
- Характеристики 130
- Сильные и слабые стороны 132

Модульная структура 133
- Как работает структура 133
- Сильные и слабые стороны 134

Гибридная структура 136
Значение структуры 138
- Регулирование структуры 138
- Симптомы структурного несоответствия 140

Итоги и обсуждение 140

ЧАСТЬ III Элементы конструирования открытой системы 153

Глава 4 Внешняя окружающая среда 154

Поле деятельности организации 156
- Оперативная окружающая среда 158
- Общая окружающая среда 159
- Международные условия 160

Неопределенность окружающей среды 161
- Простая—сложная окружающая среда 162
- Стабильная—нестабильная окружающая среда 163
- Аналитическая схема 164

Адаптация к неопределенности окружающей среды 165
- Должности и подразделения 166
- Буферные и пограничные зоны 166
- Дифференциация и интеграция 169
- Органический и механистический менеджмент 171
- Планирование, прогнозирование и ответственность 172

Реакция организации на неопределенность окружающей среды 175
Зависимость от ресурсов 177
Контроль ресурсов окружающей среды 178
- Установление межорганизационных связей 179
- Контроль окружающей среды 182
- Взаимосвязь организации и среды: объединенная схема 184

Итоги и обсуждение 185

Глава 5 Взаимосвязи организаций 196

Организационные экосистемы 199
- Конкуренция умерла? 199
- Изменение роли менеджмента 202
- Концепция межорганизационных связей 202

Зависимость от ресурсов 203
- Ресурсные стратегии 204
- Силовые стратегии 205

Сети сотрудничества 205
- Почему сотрудничество? 206
- От противостояния к партнерству 207

Экология популяций 211
- Форма организации и ниша 213
- Процесс экологических изменений 213
- Стратегии выживания 216

Институционализм 218
- Институциональный подход и структура организации 219
- Институциональное сходство 220

Итоги и обсуждение 224

Глава 6 Конструирование организаций для международной окружающей среды 238

Выход на мировую арену 240
- Мотивация глобальной экспансии 241
- Стадии международного развития 242
- Глобальная экспансия посредством международных стратегических союзов 244

Структура организации, соответствующая глобальной стратегии 246
- Модель глобальных и локальных возможностей 246
- Международное подразделение 249
- Глобальная продукто-дивизиональная структура 250
- Глобальная регионально-дивизиональная структура 251
- Глобальная матричная структура 253

Создание глобальных возможностей 255
- Глобальные организационные проблемы 255
- Механизмы глобальной координации 259

Культурные различия в координации и контроле 261
- Национальные системы ценностей 261
- Три национальных подхода к координации и контролю 262

Транснациональная модель организации 265
Итоги и обсуждение 269

Часть IV ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕГО СТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ 281

Глава 7 Технологии производства и сервиса 282
Основная производственная технология организации 286
- Производственные фирмы 287
- Гибкое производство 291

Основные технологии 298
- Сервисные фирмы 299
- Проектирование сервисной организации 301

Технология непрофильных подразделений 303
- Разнообразие 304
- Возможность анализа 304
- Общая схема 304

Конструирование подразделения 307
Технологическая взаимозависимость подразделений 310
- Типы 310
- Структурные приоритеты 313
- Структурные следствия 313

Влияние технологии на конструирование работы 316
- Проектирование задач 316
- Социотехнические системы 317

Итоги и обсуждение 319

Глава 8 Информационные технологии и контроль 331

Эволюция информационных технологий 334
Информация для принятия решений и контроля 335
- Организационные системы принятия решений 336
- Модель контроля по обратной связи 337
- Системы административного управления 338
- Сбалансированный протокол 342

Информация как стратегическое оружие: организация сетей для внутренней координации 344
- Интранет 344
- Системы планирования производственных ресурсов 345
- Управление знаниями 346

Информация как стратегическое оружие: укрепление внешних взаимосвязей 351
- Электронный обмен данными и экстранет 351
- Интегрированное предприятие 353
- Конструирование организации, занимающейся электронным бизнесом 356

Информационные технологии и конструирование организаций 359
Итоги и обсуждение 362

Глава 9 Размеры организации. Жизненный цикл и упадок 372

Размеры организации: чем больше, тем лучше? 374
- Воздействие роста 375
- Дилемма большого размера 375

Жизненный цикл организации 381
- Развитие стадий жизненного цикла 381
- Характеристики организации на протяжении жизненного цикла 385

Организационная бюрократия и контроль 387
- Что такое бюрократия? 387
- Размеры и структурный контроль 390

Бюрократия в меняющемся мире 392
- Организация временных систем для обеспечения гибкости и инновации 392
- Другие подходы к ограничению бюрократии 394

Организационные стратегии контроля 396
- Бюрократический контроль 396
- Рыночный контроль 397
- Клановый контроль 399

Упадок и сокращение размеров организации 401
- Определение и причины 402
- Модель стадий упадка 403
- Сокращение размеров 406

Итоги и обсуждение 407

Часть V УПРАВЛЕНИЕ ДИНАМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ 419

Глава 10 Организационная культура и этические ценности 420

Организационная культура 423
- Что такое культура? 423
- Возникновение и задачи культуры 424
- Понимание культуры 425

Конструирование организации и культура 430
- Адаптированная культура 431
- Культура миссии 432
- Клановая культура 432
- Бюрократическая культура 433
- Сила культуры и организационные субкультуры 434

Культура и обучающаяся организация 436
Этические ценности в организациях 438
Источники этических ценностей в организациях 442
- Личная этика 443
- Организационная культура 443
- Организационные системы 444
- Внешние стейкхолдеры 445

Как руководство формирует культуру и этику 446
- Руководство, основанное на ценностях 446
- Формальные структуры и системы 448

Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде 453
Итоги и обсуждение 454

Глава 11 Инновации и изменения 468

Измениться или погибнуть: стратегическая роль изменений 470
- Инкрементальные или радикальные изменения 471
- Стратегические типы изменений 473

Элементы успешных изменений 475
Изменения технологии 478
- Двойственный подход 479
- Методы поощрения технологических изменений 480

Новые продукты и услуги 483
- Оценка успеха нового продукта 484
- Причины успеха нового продукта 484
- Модель горизонтальной связи 485
- Конкурентные преимущества: потребность в скорости 488

Изменение стратегии и структуры 489
- Двусторонний подход 490
- Конструирование организации с учетом административных изменений 491

Изменения культуры 494
- Факторы изменений организационной культуры 494
- Изменение культуры и организационное развитие 496

Стратегии реализации изменений 498
- Руководство изменениями 498
- Препятствия изменениям 501
- Методы реализации 502

Итоги и обсуждение 504

Глава 12 Процессы принятия решений **520**

Определение 523
Индивидуальное принятие решений 524
- Рациональный подход 525
- Ограниченно рациональный подход 529

Принятие организационных решений 534
- Подход на основе теории управления 534
- Модель Карнеги 537
- Модель инкрементального процесса принятия решений 540

Обучающаяся организация 544
- Комбинация моделей инкрементального процесса принятия решения и Карнеги 545
- Модель мусорной корзины 546

Ситуационные рамки принятия решений 550
- Достижение консенсуса по проблеме 551
- Специальные знания, необходимые для принятия решения 551
- Ситуационные рамки 552

Особые условия принятия решений 555
- Быстро меняющаяся окружающая среда 555
- Ошибки при принятии решений и обучение 557
- Возрастание приверженности ошибкам 558

Итоги и обсуждение 559

Глава 13 Конфликт, власть, политика **569**

Межгрупповой конфликт в организации 571
- Источники конфликта 572
- Рациональная и политическая модели 576

Власть и организации 577
- Власть личности и организации 578
- Власть и полномочия 578
- Источники вертикальной власти 579
- Источники горизонтальной власти 584

Политические процессы в организациях 589
- Определение 590
- Когда используется политическая активность? 591

Использование власти, политики и сотрудничества 592
- Тактика усиления власти 593
- Политическая тактика использования власти 594
- Тактика расширения сотрудничества 598

Итоги и обсуждение 602

Заключительные кейсы **615**

1. Это совсем не просто: Изменение инфраструктуры Royce Consulting 616
2. Custom Chip, Inc. 622
3. W.L. Gore & Associates, Inc. 630
4. XEL Communications, Inc. (C): Создание стратегического партнерства 649
5. National Bank of San Francisco 658
6. Зоопарк Audubon, 1993 662
7. Dowling Flexible Metals 678

Глоссарий **682**

Предисловие

В восьмом издании этой книги мне хотелось так представить современные подходы к конструированию организаций в их связи с классическими теориями, чтобы сам предмет был интересен студентам. В это издание были внесены значительные изменения: появились новые главы, некоторые главы были существенно изменены с учетом появившихся новых идей; включены новые кейсы, аннотации книг, примеры, завершающие каждую главу, а также общее приложение к книге, содержащее комплект кейсов для анализа. Исследования и теории организации ценны и перспективны. Они помогут студентам и менеджерам понять мир организаций и решить возникающие проблемы. Моя миссия состоит в интеграции концепций и моделей теории организации с переменами в реальном мире, чтобы представить наиболее современный взгляд на организации.

Особенности восьмого издания

Многие студенты изучают теорию организации, не имея достаточного опыта работы, особенно на среднем и высшем уровнях организаций, где эта теория наиболее пригодна. Чтобы приобщить студентов к миру организаций, восьмое издание книги было расширено и в него были включены новые материалы: появилась глава, посвященная конструированию организаций, которым предстоит работать в глобальной окружающей среде; в каждой главе появились вставки: *Успех замысла*, где рассказывается о компаниях, успешно использующих концепции конструирования организаций, помогающие им выдерживать конкуренцию в современном сложном и неопределенном мире бизнеса; практические задания, помогающие студентам применять понятия, рассмотренные в главе; *Рекомендуемая книга*; *Из практики*; кейсы для анализа — в конце каждой главы и заключительные — в конце книги. Общий объем вставок значительно увеличен, что делает книгу более содержательной и доступной. Различные дидактические приемы повышают вовлеченность студентов в материал книги.

Успех замысла Здесь описываются компании, осуществившие значительные изменения в структуре своих организаций, стратегическом направлении, ценностях, культуре. Они стремились стать обучающимися и повысить свою конкурентоспособность в современной изменчивой глобальной окружающей среде. Многие из этих компаний использовали новые идеи конструирования — модульную организационную структуру, электронный бизнес или временные организационные системы, делающие организации более гибкими и инновационными. Примеры, приведенные в этих вставках, иллюстрируют изменения компаний в отношении распределения знаний, полномочий сотрудников, создания новых структур, культуры, преодоления барьеров между подразделениями и организациями, объединения работников на основе миссии организации. Рассматриваются такие организации, как Marriott, The Salvation Army, Motek, Corrugated Supplies, Commerce Bank, Google, Royal Dutch/Shell и Dell Computer.

Рекомендуемая книга В этой рубрике, появившейся только в данном издании, представлены аннотации книг, посвященных проблемам менеджеров в реальных организациях. В них описываются различные способы, с помощью которых компании справляются с требованиями современного изменчивого окружения. Здесь

:поминаются такие книги, как *The Company of the Future: How the Communications Revolution Is Changing Management, Cross-Cultural Business Behavior, Managing Strategic Relationships, Good to Great, Winning Decisions, Futurize Your Enterprise: Business Strategy in the Age of the E-Customer, The Myth of the Paperless Office* и *It's Not the Big That Eat the Small... It's the Fast That Eat the Slow.*

Взгляд изнутри История, открывающая каждую главу, содержит интересный пример, имеющий отношение к рассматриваемым здесь теориям. Многие примеры интернациональны, и все содержат описания реальных организаций: Xerox, Guiltless Gourmet, Starbucks, Progressive Insurance, Interpol и Procter & Gamble.

Из практики Здесь также содержатся примеры из жизни реальных организаций. Они введены в главы для иллюстрации конкретных теорий. Речь идет об UPS, Parkland Memorial Hospital, Tesco.com, JetBlue Airlines, Electronic Data Systems, Cementos Mexicanos (Cemex), Yahoo!, STMicroelectronics NV, Colgate Palmolive, Pret A Manger, Paramount Pictures, Ford Motor Corporation и Nokia.

В записную книжку менеджера Советы читателям, как использовать теории при анализе ситуационных примеров и в управлении организациями.

Иллюстрации Множество иллюстративного материала позволяет наглядно представить себе организационные отношения. Для более ясного изложения теоретических концепций были разработаны структурные схемы.

Итоги и обсуждение Заключительные разделы глав, подсказывающие, какие их положения имеют особое значение в более широком контексте организационной теории.

Кейсы для анализа Истории, специально подобранные для иллюстрации теоретических концепций, рассматриваемых в главе. Они представляют собой материал для анализа и обсуждения студентами.

Заключительные кейсы Истории, составляющие заключительный раздел книги, предназначены для активного обсуждения всего материала. Примеры касаются деятельности Custom Chip, Inc., The Audubon Zoo, Royce Consulting и W.L. Gore & Associates.

Новая глава

В новой главе (гл. 6) описывается сложность глобального окружения и рассматриваются теории и идеи, которые могут помочь менеджерам спроектировать свою организацию таким образом, чтобы она была более эффективной в мировом масштабе. Сегодня интерес к глобальной торговле велик как никогда ранее, и многие компании, стремясь выжить, оказываются вовлеченными в международный бизнес. В главе рассматриваются мотивы, побуждающие компании становиться глобальными, стадии интернационального развития и способы конструирования организаций, соответствующие глобальной стратегии. Рассматриваются специфические структуры, включая самые современные, с участием сложных организаций в глобальной конкуренции. Многие компании испытывают трудности,

перенося успешно реализованные идеи, продукты, услуги и технологии из родной страны за рубеж. В главе описывается, каким образом организации могут создавать мощности мирового уровня, а также обсуждается, как культурные различия влияют на глобальные операции компании.

Новые концепции

В это издание включено много новых концепций, а старый материал изложен полнее. Новыми являются подходы к пониманию деятельности и ее эффективности; описание модульной структуры организации, занимающейся электронным бизнесом; представления о конструировании комплексного предприятия, эффективных и оперативных командах, управлении в период спада деятельности организации и сокращения ее размеров. В книге поднимаются такие вопросы, как накопление социального капитала, общность этических ценностей, разнообразие как источник культурных изменений, неприбыльное производство, процесс реорганизации, принцип «Шести сигм» (Six Sigma), конкуренция в условиях дефицита времени, социальный аудит, творчество, инкубатор идей и творчества и метод «позиции — контрпозиции», способствующий принятию решений. Мне также хотелось помочь студентам познакомиться с конструированием организаций, позволяющим им работать в условиях неопределенности окружающей среды. Еще раз были поставлены акценты на значении этики и социальной ответственности, необходимости быстрого реагирования на изменения, кризисы и смену ожиданий потребителей. В гл. 6 также рассматриваются сложности решения проблем современной глобальной окружающей среды.

Структура учебника

Во многих учебниках по теории организаций материал излагается последовательно: от точки зрения А автор переходит к точке зрения В и т.д. Книга *Теория организации* показывает, каким образом организация может быть рассмотрена с различных точек зрения. Эта задача решается в каждой главе, каждая глава посвящена конкретной теме и имеет определенную структуру. Студентам не предлагается лишнего материала или приводящих в замешательство методологических споров между специалистами. Эмпирический материал был отобран в соответствии с центральной идеей главы. В некоторых главах предлагаются схемы, объединяющие основные идеи.

Книга широко обсуждалась студентами и преподавателями, и их замечания были учтены в этом издании. Изложение теории организации, аннотации книг, примеры из жизни ведущих фирм, иллюстративные примеры, практические задания и другие материалы, помогающие в преподавании, разрабатывались с учетом потребностей студентов, которые одобрили результат.

Веб-сайт (http://daft. swcollege.com)

Веб-сайт Р. Дафта содержит много информации, полезной преподавателям и студентам. На нем можно найти все адреса, имеющие отношение к материалу книги, примеры, интерактивные опросники и упражнения, компьютерные версии иллюстраций для демонстрации на лекциях, ссылки на другие веб-сайты. Сайт содержит специальные разделы для преподавателей, банк тестов и др.

Выражение признательности

Написание учебника — это командная работа. В восьмом издании объединены идеи и нелегкий труд многих людей, которым я весьма признателен. Особенно ценный вклад был сделан рецензентами седьмого издания и участниками группы, обсуждавшей книгу. Они многое хвалили, критиковали то, что было неудачно, и вносили ценные предложения. За помощь в работе над этой книгой я особенно благодарен:

David Ackerman
University of Alaska, Southeast

Michael Bourke
Houston Baptist University

Jo Anne Duffy
Sam Houston State University

Cheryl Duvall
Mercer University

Patricia Feltes
Southwest Missouri State University

Robert Girling
Sonoma State University

John A. Gould
University of Maryland

Ralph Hanke
Pennsylvania State University

Bruce J. Hanson
Pepperdine University

Guiseppe Labianca
Tulane University

Jane Lemaster
University of Texas—Pan American

Steven Maranville
University of Saint Thomas

Rick Martinez
Baylor University

Janet Near
Indiana University

Julie Newcomer
Texas Woman's University

Asbjorn Osland
George Fox University

Laynie Pizzolatto
Nicholls State University

Samantha Rice
Abilene Christian University

Richard Saaverda
University of Michigan

W. Robert Sampson
University of Wisconsin, Eau Claire

Amy Sevier
University of Southern Mississippi

W. Scott Sherman
Pepperdine University

Thomas Terrell
Coppin State College

Jack Tucci
Southeastern Louisiana University

Judith White
Santa Clara University

Jan Zahrly
University of North Dakota

Я благодарен моим коллегам из Owen School университета Vanderbilt — Брюсу Бэрри, Рею Фридману, Нете Мой, Ричу Оливеру, Дэвиду Оуэнсу и Барту Виктору (Bruce Barry, Ray Friedman, Neta Moye, Rich Oliver, David Owens, Bart Victor) — за помощь и обсуждение. Я также нахожусь в неоплатном долгу у моего декана Билла Кристи (Bill Christie), предоставившего мне время и возможности для ознакомления со всеми новинками литературы, посвященной конструированию организации, и подготовки книги к переизданию.

Также я чрезвычайно признателен моей помощнице Пэт Лейн (Pat Lane). Она умело подбирала материалы по многим темам, находила необходимые источники и провела огромную работу по подготовке рукописи. Ее энтузиазм и забота позволили восьмому изданию стать верхом совершенства.

Специального упоминания заслуживает работа команды издательства South-Western. Редактор Джо Сабатино (Joe Sabatino, Asquisitions Editor) разработал прекрасный дизайн проекта и работал над его улучшением. Эмма Гаттлер (Emma Guttler, Developmental Editor) также работала превосходно, поддерживая людей и соблюдая график, и решала проблемы творчески и быстро. Клифф Кэллемей (Cliff Kallemeyn, Production Editor) обеспечил замечательную координацию проекта; он использовал свои творческие возможности и управленческие навыки, содействуя своевременному завершению работы над книгой. Кроме того, Кристал Чэпин (Crystal Chapin) со своей командой (DPS Associates) помогли мне понять все детали производственного процесса.

Наконец, я хочу поблагодарить мою жену Дороти Марсик (Dorothy Marcic) за ее любовь и вклад в эту работу. Она всегда много помогает мне в работе над учебниками и создает обстановку, которая нас объединяет. Она заметно улучшила книгу, включив в нее свои вставки — упражнения для студентов *Рабочая тетрадь*, которые значительно его обогатили. Я также благодарен за их любовь и поддержку моим дочерям Дэниэль (Danielle), Эми (Amy), Роксане (Roxanne), Соланж (Solange) и Элизабет (Elizabeth), придавшим неповторимые краски моей жизни в те драгоценные минуты, которые мы провели вместе.

Часть I

Введение в организации

Глава 1
Организации и теория организации

Организации и теория организации

Глава 1

Теория организации в действии
Темы • *Текущие проблемы* • *Цель главы*

Что такое организация?
Определение • *Типы организаций* • *Важность организаций*

Перспективы организаций
Организации как открытые системы • *Конфигурация организации*

Параметры организации
Структурные параметры • *Контекстуальные параметры* • *Деятельность и эффективность организации*

Эволюция теории организации
Историческая перспектива • *Современное конструирование организаций* • *Производящая и обучающаяся организации*

Концепция книги
Уровни анализа • *План книги* • *План каждой главы*

Итоги и обсуждение



Корпорация Xerox

Не так давно Xerox казалась мировым лидером: ее прибыли быстро росли, акции пользовались спросом, а компьютеризованные копировальные устройства и принтеры не имели себе равных. И менее чем два года спустя многие задавались вопросом: сможет ли выжить эта некогда уважаемая компания? Вот некоторые события недавней истории Xerox.

- Уровень продаж и доходы компании стремительно упали, когда конкурирующие фирмы начали предлагать не менее качественные цифровые устройства по более низким ценам.
- В первый год нового тысячелетия убытки Xerox в целом составили 384 млн долл., и компания продолжала буквально «истекать красными чернилами». Ее задолженность возросла до 17 млрд долл.
- Стоимость акций упала с 64 до 4 долл., что подтверждало опасность признания компании федеральным банкротом. За 18 месяцев Xerox потеряла 38 млрд долл. своих акционеров.
- Лишились работы 22 тыс. человек, а моральное состояние и приверженность компании остальных работников продолжали падать. От Xerox отступились постоянные клиенты. Реорганизация, заставившая торговых представителей осваивать незнакомые территории и создавать новые связи, вызвала множество недоразумений и ошибок в оформлении счетов.
- За ошибки в расчетах и возможный обман компания была оштрафована Комиссией по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission, SEC) на огромную сумму — 10 млн долл.

Что случилось с Xerox? Это классический пример упадка организации. Хотя крах постиг Xerox неожиданно, организационные проблемы компании были вызваны рядом грубых ошибок, допускавшихся многие годы.

История

Xerox была основана в 1906 г. Первоначально она называлась Haloid Company и занималась поставкой фотооборудования. Первая модель ксерографической копировальной машины появилась на рынке в 1959 г. Несомненно, копир «914» был машиной, печатающей деньги. Вплоть до снятия с производства в 1970-х годах «914» был самым продаваемым изделием в истории промышленности. Новое имя компании — Xerox — вошло в словарь как синоним фотокопирования.

Джозеф Уилсон (Joseph C. Wilson), долгое время занимавший пост председателя и президента компании, создал позитивную, ориентированную на людей культуру, сохраненную его преемником Дэвидом Кирнсом (David Kearns), руководившим Xerox до 1990 года. Культура компании и преданность ее сотрудников (иногда их называли «ксероидами») вызывали зависть в мире корпораций. Подчеркивая роль справедливых и уважительных отно-

шений, культура компании придавала большое значение вовлеченности сотрудников в общее дело и их готовности к рискованным решениям. В своих ранних рекомендациях по отбору персонала Уилсон писал: «Нам нужны сотрудники, готовые идти на риск, проверять новые идеи и иметь собственные... не боящиеся перемен, которые могут наступить уже завтра или в будущем году... кто рад новым людям и новым назначениям». Эти лозунги, используемые Xerox в обращении к своим потенциальным сотрудникам, не изменились до сих пор, однако культура, выраженная в словах Уилсона, начала разрушаться много лет назад.

Burox набирает силу

Как многие прибыльные компании, Xerox пала жертвой собственного успеха. Ее руководители, несомненно, понимали, что компания должна развиваться и производить что-то помимо копировальных устройств, но им было трудно придумать что-нибудь лучше, чем приносящая 70% прибыли модель «914». Исследовательский центр Xerox в Пало-Альто (Xerox's Palo Alto Research Center, PARC), основанный в 1970 г., приобрел своими разработками всемирную известность. Многие наиболее революционные технологии в компьютерной промышленности, включая персональный компьютер, графический пользовательский интерфейс, Ethernet (для локальных сетей) и лазерный принтер были разработаны именно там. Однако бюрократизация компании, известная как *Burox*, не позволила ее руководителям увидеть колоссальный потенциал этих открытий. В то время как Xerox усердно продавала копировальные машины, более молодые, маленькие и голодные компании воплотили технологии PARC в небывало прибыльные изделия и услуги. «Пока кризис в организации не завершится и курс акций не станет приемлемым, Xerox не сможет развиваться быстро», — считает один из бывших менеджеров компании.

Опасности Burox обрисовались с устрашающей ясностью, когда срок патентов компании на ксерографирование подошел к концу. Неожиданно японские конкуренты — Canon и Ricoh — тоже стали продавать копиры, и изготовление этих устройств стало для Xerox убыточным. Ее доля на рынке к 1982 г. упала с 95 до 13%. Не имея новых изделий, которые позволили бы восстановить утраченные позиции, компания должна была сократить свои расходы и обратиться к японским технологиям и стратегии всеобщего качества. Усилив свои лидерские позиции, генеральный исполнительный директор Кирнс смог сплотить свои войска и к 1990 г. обновить компанию. Тем не менее именно он направил Xerox к будущей катастрофе. Понимая необходимость расширить сферу деятельности, Кирнс решил заняться страхованием и финансовыми услугами большого масштаба. Когда в 1990 г. он передал компанию Полу Эллейру (Paul Allaire), страховые обязательства Xerox нанесли урон ее бухгалтерскому балансу на миллиарды долларов.

Начало Цифрового века

Эллейр мудро начал с методичного и постепенного вывода Xerox из бизнеса страхования и финансовых услуг. В то же время, пытаясь вернуть неповоротли-

ой компании ее прежнюю жизнеспособность, он приступил к реализации стратегии, сочетающей сокращение издержек с разработкой новых изделий. Xerox добилась успеха в изготовлении оборудования для цифровой печати (digital presses) и новых высокоскоростных цифровых копиров. Однако компания опять проиграла, недооценив угрозу со стороны изготовителей струйных принтеров: когда Xerox вышла на рынок со своими новыми настольными принтерами (desktop printers), игра уже завершилась.

Настольные принтеры в условиях растущего использования Интернета и электронной почты резко осложнили продажу копировальных машин Xerox. Людям не требовалось так много фотокопий, однако увеличилась численность самих документов и потребность в их распространении. Изменив бренд Xerox и назвав ее The Document Company, Эллейр вступил в Цифровой век, надеясь воскресить фирму, подобно обновленной IBM, предлагая не «коробки для документов (машины)», а способы работы с ними.

В соответствии с новой стратегией Эллейр в качестве преемника выбрал Ричарда Томана (Richard Thoman), который должен был сыграть ту же роль, что и Луис Герстнер (Louis Gerstner) в IBM — стать правой рукой. Томан вошел в Xerox как президент, главный исполнительный директор (chief operating officer) и в перспективе — как генеральный директор, в ореоле больших надежд на возвращение компании былой славы. Эллейр, по-прежнему занимавший пост председателя правления Xerox, уволил Томана всего через тринадцать месяцев, когда доходы и цена акций компании продолжали падать.

Политические игры

Эллейр и Томан обвиняли друг друга в провале стратегии цифровых технологий. Однако сторонние наблюдатели считали его результатом развала культуры Xerox. Культура компании уже была непригодна для быстрых изменений. Можно сказать, что при Эллейре политика полностью ее парализовала. Томан был приглашен для того, чтобы встряхнуть компанию, но когда он попытался это сделать, старая гвардия взбунтовалась. Развернулась война между пришлым Томаном и его немногими союзниками, с одной стороны, и Эллейром со сторонниками, привыкшими работать так, как было принято в Xerox, — с другой. Зная цену своей компетентности, деловому опыту и силе, Томан тоже был заносчив и неприступен. Он не смог справиться с влиянием менеджеров, занимавших ключевые посты, и с подчиненными; кроме того, его не поддержали члены Совета — сторонники Эллейра.

Неудача со сменой генерального директора показывает, насколько сложны были задачи компании, имеющей почти столетнюю историю. К моменту прихода Томана в течение двух десятилетий Xerox шла через различные реорганизации, сокращения расходов, реконструкции и обновления, но на самом деле изменилась очень мало. Многие надеялись, что Томан постарается сделать много и быстро. Сам Томан видел настоятельную необходимость перемен, но не смог передать своих чувств другим людям в компании и побудить их пойти нелегким путем преобразований. Трудно было поверить, что кто-то сможет стабилизиро-

вать положение Xerox, культура которой была слишком бездейственной и политизированной.

«Всегда есть свои и чужие, — сказал один из бывших менеджеров. — Они сменили ветки у своего дерева, но, если присмотреться, на них сидят прежние обезьяны».

Самый «свой» человек

Обратимся к Энн Малкахи (Anne Mulcahy), более чем «своей». В августе 2001 г. Эллейр решил взять в свою упряжку в качестве генерального директора ветерана компании с 24-летним стажем: она начала работу в Xerox с продажи копировальных машин и поднялась до вершин ее иерархии. Несмотря на статус «своего» человека в компании, Малкахи говорит, что она очень бы хотела изменить положение дел в Xerox.

Малкахи — человек решительный. Она начала с того, что закрыла некоторые убыточные направления работы, включая производство устаревших струйных принтеров. Она лично участвовала в расследовании махинаций со счетами, считая, что с этого момента внимание к этической стороне бизнеса вновь должно уделяться в полной мере. Она ищет партнера для покупки акций известного PARC — исследовательского центра, которому Xerox уже не позволяет действовать самостоятельно. Она способствует продвижению новых изделий и услуг, обещающих в перспективе рост доходов и прибылей. Она также перепоручает многие функции другим организациям, если это позволяет работать эффективнее.

Высвободив Xerox из некоторых финансовых тисков, Малкахи заслужила уважение и восхищение сотрудников, профсоюзных лидеров, заказчиков и кредиторов. Xerox была исключена из черного списка. Хотя проблемы — и не одна — у компании сохраняются (включая кандидата на пост генерального директора), сейчас уже можно говорить о ее победе. Вернется ли когда-нибудь Xerox на прежнее место в ряду корпораций Америки? Сможет ли вообще компания существовать как независимая организация? В быстро меняющемся мире организаций нет ничего определенного[1].

Добро пожаловать в реальный мир теории организации. Переменчивая судьба Xerox демонстрирует ее в действии. Менеджеры этой компании каждый день погружаются в глубины теории организации, не осознавая этого. Они так до конца и не поняли, как компания связана с внешней средой и что происходит у нее внутри. Знакомство с теорией помогает менеджерам анализировать и диагностировать происходящее и видеть изменения, позволяющие сохранить конкурентоспособность компании. Организационная теория дает нам инструменты для объяснения причин упадка Xerox. Она помогает понять и объяснить то, что произошло в прошлом и может произойти в будущем. Эти знания необходимы, чтобы управлять организациями более эффективно.

Теория организации в действии



Записную книжку менеджера

Не игнорируйте внешнюю среду и не ограждайте от нее организацию. Окружающая среда непредсказуема, поэтому не надейтесь достичь в организации полного порядка и рациональности. Стремитесь к тому, чтобы порядок и гибкость находились в равновесии.

Темы

Все темы, которые будут обсуждаться в книге, иллюстрируются историей Xerox. К примеру, неспособность компании реагировать (или контролировать их) на такие элементы быстро меняющейся окружающей среды, как конкуренты, заказчики и кредиторы, или осуществлять стратегические или структурные изменения, помогающие компании стать более эффективной; внутренние нарушения этики; трудности решения проблем, связанных с большим объемом организации или ее чрезмерной бюрократизацией; отсутствие разумного контроля издержек; злоупотребление властью и политические игры менеджеров, вызывающие конфликты и способствующие дальнейшему погружению компании в хаос; устаревшая корпоративная культура, душащая инновации и перемены. Этими вопросами и занимается теория организации. Ее знание помогло Энн Малкахи и другим высшим руководителям найти правильную стратегию, структуру и план возрождения гигантской компании.

Конечно, концепции теории организации приложимы не только к Xerox. Менеджеры AirTran Airways в трудные времена использовали их для расширения своего бизнеса. Хотя многие транспортные компании несли большие убытки и для покрытия гигантских расходов искали государственных кредитов, AirTran, развивая тесное межорганизационное партнерство, продолжала устойчиво расти[2]. Компания eBay построила бурно развивающийся бизнес, используя новую технологию создания «он-лайнового блошиного рынка» (on-line flea market). Kinko, Hewlett-Packard и Ford Motor Company предприняли значительные структурные изменения, используя концепции теории организации. Теория организации также применима к работе некоммерческих организаций вроде Girl Scouts, American Humane Association, местных организаций досуга, колледжей и университетов и Make-a-Wish Foundation, гранты которого дают надежду смертельно больным детям.

Сама теория берет уроки у организаций и делает их достоянием студентов и менеджеров. История падения Xerox имеет большое значение, поскольку показывает уязвимость даже больших и успешных организаций. Уроки не усваиваются сами собой, а сила организаций зависит от людей, принимающих решения. Организации не статичны; они постоянно приспосабливаются к изменениям в окружающей их внешней среде. Сегодня многие компании фактически требуют преобразования в совершенно иные организации, поскольку к этому вынуждает их среда.

Текущие проблемы

Исследования, проведенные в сотнях организаций, создают базу знаний, необходимую для того, чтобы сделать Xerox и другие организации более эффективными.

Проблемы, с которыми организации сталкиваются сегодня, существенно отличаются от тех, что были в прошлом; поэтому концепция организаций и организационная теория эволюционируют. Мир сегодня меняется быстрее, чем когда бы то ни было ранее. По данным опроса высших руководителей (top executives), умение справиться с резкими изменениями составляет наиболее типичную проблему для менеджеров и организаций[3]. Особые проблемы представляют глобальная конкуренция, соблюдение этических стандартов и политика социальной ответственности, быстрое реагирование на изменения окружающей среды и нужд потребителей, менеджмент виртуальной рабочей среды и поддержка разнообразия.

Глобальная конкуренция Известный штамп «мир становится меньше» для сегодняшних компаний весьма актуален. Успехи технологии и средств связи резко сокращают время, необходимое для того, чтобы что-то предпринять в любой точке земного шара, от лет до секунд. По мере того как торговые ограничения ослабевают, а связь становится быстрее и дешевле, вкусы потребителей сближаются в отношении как одежды, так и мобильных телефонов; бизнес становится глобальным. В XXI веке люди везде чувствуют себя «как дома». Компании могут размещать свои отделения в любом месте, где это целесообразно для бизнеса. Высшее руководство может находиться в одной стране, а научно-исследовательский состав и производство — в других. С этим связана еще одна тенденция: чтобы использовать преимущества глобализации, некоторые функции по контракту передаются организациям в других странах или зарубежным партнерам. General Motors организует совместное предприятие с российским производителем автомобилей АвтоВАЗ, чтобы продавать разработанный российскими дизайнерами спортивный велосипед под маркой Chevrolet на новых мировых рынках[4]. Компании Nortel Networks, Reebok и American Express заключают в Индии контракты с компаниями, занимающимися информационными технологиями, которые ведут их бухгалтерию, управляют поставками, счетами и кредитными карточками. Корейская компания Samsung Electronics, располагающая производственными мощностями в 14 странах, имеет долгосрочные контракты на поставку комплектующих изделий для компьютерных фирм США. Недавно она разработала новую модель портативного компьютера (laptop), который будет производить Dell Computer Corp. в Техасе[5].

Хотя растущая взаимозависимость компаний дает много преимуществ, она также приводит к крайнему усложнению среды, в которой они существуют. Чтобы выжить, организации должны научиться существовать в чужих часовых поясах, культуре и географии. И большие и маленькие фирмы стремятся к хорошей структуре и методам работы, позволяющим получить выгоду от глобальной взаимозависимости и минимизировать ее недостатки.

Этика и социальная ответственность Этика и социальная ответственность становятся важнейшими темами корпоративной Америки. Когда эта книга уже была написана, перечень корпораций, вовлеченных в финансовые скандалы, продолжал расти. Грязная история началась, когда лидеры амбициозной Enron Corporation признали, что они раздували прибыли и скрывали долги в ряде

компаний. Руководство хорошо на этом наживалось, а когда компания лопнула, сотрудники и рядовые вкладчики потеряли миллиарды. Arthur Andersen LLP — аудитор компании — была обвинена в помехах правосудию, поскольку в ее недрах были уничтожены тонны важных документов. В течение нескольких месяцев после краха Enron этический шторм набирал силу. Руководство другой компании — WorldCom — обвинили в бухгалтерских махинациях, повысивших прибыли компании до небывало высокого уровня в 3,8 млрд долл. Уважаемый прежний генеральный директор компании Tyco был обвинен в уклонении от уплаты налогов и тайном использовании средств фирмы в личных целях. Попала под следствие Adelphia Communications; ее обвинили в сокрытии ссуды в 3,9 млрд долл. родственниками основателя компании. Руководство ImClone обвинили в распространении конфиденциальной информации друзьям и членам семьи, включая Марту Стьюарт (Martha Stewart), побудившую их продать свои акции, когда стало известно, что FDA не одобрит основной препарат ImClone[6]. Примеры можно продолжать до бесконечности. С коррупцией такого масштаба мы никогда раньше не сталкивались, а ее последствия в организациях или в обществе в целом скажутся годы спустя.

Хотя некоторые руководители и государственные служащие продолжают настаивать на том, что все это — ложка дегтя в бочке меда, у людей с улицы быстро создается впечатление, что руководители всех корпораций — обманщики[7]. Народ не любит беспорядка, поэтому руководство компаний ожидает значительного давления со стороны правительства и общественности, требующих соблюдения этических и профессиональных стандартов в отношении организаций и их работников.

Быстрота реагирования Третья проблема организаций — быстрое и решительное реагирование на изменения окружающей среды, внутренние кризисы или смену пожеланий заказчиков. Большую часть XX в. организации действовали в относительно стабильном окружении. Поэтому менеджеры могли основное внимание уделять структурам и системам, позволяющим организации развиваться плавно и эффективно. Не было необходимости искать новые способы преодоления растущей конкуренции, выявлять малейшие изменения окружающей среды и смену желаний потребителей. Ситуация начала меняться в 1980-е годы, и сейчас она принципиально иная. Руководители компаний обнаружили, что их организации должны быть всегда готовы к изменениям и адаптации. Ниже в рубрике «Успех замысла» рассказывается, как Royal Dutch/Shell использовала новый подход для создания организации, способной быстро реагировать на внешние изменения.

Сегодня потребители ожидают, что новые товары и услуги будут появляться чаще и распространяться быстрее, поэтому организации должны реагировать на эти новые требования. Люди также хотят, чтобы товары и услуги полнее удовлетворяли их запросы. Компании, занятые массовым производством и поставками, должны располагать новыми компьютерными системами, позволяющими изготавливать необычные изделия и иметь гибкие системы поставок, позволяющие поставлять товары от изготовителя непосредственно к потребителю.

Следующая проблема — уже технического свойства. Известно, что финансовой основой сегодняшней экономики служат уже не машины и фабрики, а информация. В США 50 лет назад материально-техническая база составляла 73% активов нефинансовых корпораций. Сегодня ее доля уже равняется 53%[8]. Для руководителей организаций это означает, что основным фактором в производстве становится информация. Поэтому менеджеры должны предоставлять сотрудникам больше возможностей для раскрытия их способностей. Люди, а не техника, имеют способности и знания и делают конкурентоспособной компанию.

В современном беспорядочном мире от руководителей требуется умение ожидать неожиданного и быть готовым к быстрым изменениям и возможным кризисам. После террористических актов в США на первый план выходит антикризисное управление. Необходимость этой концепции также подтверждают жесткая экономическая ситуация, неустойчивость биржи, изменчивость вкусов потребителей, повсеместные скандалы, связанные с нарушением этических норм, в целом — резкие и мгновенные изменения в окружающей среде.

Автоматизированное рабочее место Некоторые менеджеры старой закалки в современно оборудованном рабочем пространстве испытывают известные неудобства. Информационные технологии буквально захлестнули организации, и именно они определяют их структуру и менеджмент. Сегодня многие большую часть работы выполняют на компьютере; они могут входить в состав виртуальных команд и связываться с коллегами, находящимися в любой точке мира по электронной почте. Организации буквально опутаны электронными сетями. Мир переживает бум электронного бизнеса; он все больше и больше из физического пространства переходит в цифровое и сетевое. Некоторые организации, стремясь к наивысшим результатам, выдвигают электронный бизнес на первый план. Dell Computer Corp., пионер использования цепи прямых поставок через Интернет (end-to-end digital supply-chain networks), принимает заказы, приобретает комплектующие изделия у поставщиков, координирует свои действия с партнерами-производителями и доставляет потребителям изделия, точно соответствующие их конкретным пожеланиям. Тенденция работы без посредников затронула все отрасли производства, побуждая группу консультантов Гарвардского университета прийти на конференции к выводу, что бизнес сегодня должен строиться так же, как в Dell[9]. Эти тенденции означают, что руководители организаций должны не только быть технически компетентными, но и нести ответственность за менеджмент в виртуальном пространстве, контакты в котором выходят далеко за физические пределы организаций и формируют гибкие электронные связи между компанией, ее сотрудниками, поставщиками, партнерами и потребителями[10].

Разнообразие Разнообразие стало фактом жизни, который ни одна организация не должна оставлять без внимания. Рабочая сила, так же как и потребители, меняется по возрасту, полу, расовой и национальной принадлежности, сексуальной ориентации и физическим возможностям. Организации все больше становятся интернациональными. Посмотрите на структуру консалтинговой фирмы

McKinsey & Co. В 1970-е годы большинство консультантов были американцами; однако к 1999 г. ее старшим партнером стал иностранец — Раджат Гупта (Rajat Gupta) из Индии. Среди консультантов американцы составляют только 40%, а остальные сотрудники фирмы — уроженцы 40 разных стран[11]. Основу работников сегодня составляют люди более зрелого возраста. Заметно увеличилось число женщин, представителей разных рас и иммигрантов, ищущих работу и возможность выбиться в люди.



Успех замысла

Royal Dutch/Shell

Топ-менеджеры Royal Dutch/Shell нашли способ получать практически мгновенную обратную связь от линейных сотрудников, позволяющую всей компании видеть ситуацию на рынке и нужды потребителей. Однако создать систему кооперации между рядовыми сотрудниками и руководителями было нелегко.

Стив Миллер (Steve Miller) был назначен руководителем группы, занимавшейся в Shell нефтепереработкой по всему миру (известной в компании как *Downstream*). В течение двух лет в группе происходили мощные реорганизации, драматические сокращения штатов и семинары руководителей, и ее моральный дух был ослаблен. Реальные изменения начались после того, как Миллер решил перестать рассматривать Downstream как машину, которой требуется водитель, и предложил относиться к ней, как к живой системе, нуждающейся в адаптации и эволюции.

Миллер верил, что единственная возможность достичь реальных и долговременных изменений — это использовать собственный потенциал структуры, а не выполнять распоряжения сверху. Он хотел обойти сопротивление бюрократии и оцепенение культуры, чтобы включить низовых работников, или, как он их называл, «людей из шахты», в выработку стратегии организации. Высшее руководство непосредственно взаимодействовало с кросс-функциональными командами по шесть простых рабочих, разбросанными по всему миру. Со временем эти интенсивные неформальные контакты помогли создать более мягкую культуру, основанную на компромиссе.

Используя метод «круглого аквариума», Миллер создал атмосферу доверия и сделал работу менее иерархичной. Вот как это выглядело. Миллер и другие топ-менеджеры располагались с частью людей в центре комнаты, а другие участники, сидящие вокруг, наблюдали за происходящим. Группа в центре (в «круглом аквариуме») должна была обсуждать свои планы и роль топ-менджеров в их реализации. Первоначальное сопротивление руководителей растаяло, когда они увидели, что лучшие идеи приходят с нижних уровней иерархии, от сотрудников, непосредственно контактирующих с потребителями. Недоверие же подчиненных рассеялось, когда руководство уверилось в их приверженности организации.

Миллер был выдвинут на пост председателя и генерального директора американского отделения Shell в 1999 г., а вышел в отставку в 2002, однако начатый им в Downstream процесс стал важной частью целостной реорганизации компании, сместившей полномочия и контроль ближе к низовым работникам. Сегодня командная работа и стиль сотрудничества — это основные инструменты Shell. Менеджеры стараются максимально поощрять индивидуальное творчество и инициативу на всех уровнях, чтобы находить новые пути в бизнесе и решении проблем.

Новую стратегию можно назвать *«конструированием на всякий случай» (design for emergence)*. «Руководство сверху вниз не приводит к победе в командной игре, — сказал Миллер. — Эксперимент, быстрое научение, умение использовать удачные моменты — вот что обеспечивает успех». Стратегия *«на всякий случай»* признает, что ежедневно тысячи решений принимаются непосредственными исполнителями, и отрицает, что «наверху» известны ответы на все вопросы. Менеджеры должны быть ответственны за организацию обучения, а не за раздачу распоряжений, решения и демонстрацию своего авторитета. «Сказать по правде, сначала это меня пугало, — сознался Миллер. — Это было страшно для меня. Это было страшно для команды. Однако результаты были ошеломляющими». С 1995 г. идеи «с передовой» позволили выработать решения, повысившие эффективность работы и сократившие ежегодные издержки на 4 млрд долл.

Демографический состав населения США и американского рынка труда коренным образом изменился. Согласно прогнозам, в первое десятилетие XXI в. представители социальных меньшинств составят 40% работающих; их большая часть — это иммигранты первого поколения, а две трети — женщины. Ожидается, что к 2020 году в США женщины будут составлять уже половину работающих полный день. Белые мужчины, основные работники в прошлом, будут составлять уже менее 50%[12]. Рост разнообразия рабочей силы ставит множество проблем: поддержание крепкой организационной культуры, поощряющей разнообразие, уравновешивание рабочих и семейных забот, разрешение конфликтов, связанных с различием стилей культуры.

Люди различной этнической и культурной принадлежности ведут себя поразному; организации должны приветствовать многообразие стилей и в соответствии с этим выстраивать свои высшие уровни. Недавнее исследование показало, что женский стиль лидерства может многому научить мир нарождающегося XXI в. Тем не менее в обществе сохраняется система взглядов, согласно которой женщины не должны допускаться к высшим должностям[13].

Цель главы

Цель этой главы — рассмотреть природу организаций и современную организационную теорию. Теория организации развивалась на основе систематических исследований. Теории порождаются жизнью реальных организаций. Как это было видно на примере Xerox, теория организации должна быть реальной. Она помогает людям понимать и выявлять нужды и проблемы, возникающие в организации, и реагировать на них.

Мы начнем с формального определения организации, после чего ознакомимся с общими теориями, позволяющими описывать и анализировать организации. Затем более подробно рассмотрим содержание и природу теории организации, историю теории и структуры организаций (theory and design), появление новых форм организаций, соответствующих изменениям внешней среды, и то, как теория может помочь управляющим крупными организациями в сегодняшнем быстро меняющемся мире. Главу завершает краткий обзор тем, которые будут рассмотрены в книге.

Что такое организация?

Организацию трудно увидеть. Мы видим только то, что на поверхности: высокие здания, оборудованные компьютерами помещения, приветливых служащих, но в целом организация представляет собой нечто туманное и абстрактное. Она может быть размещена во многих местах и даже странах. Мы знаем о существовании организаций, поскольку соприкасаемся с ними ежедневно. Они настолько привычны, что мы считаем их чем-то самим собой разумеющимся. Мы твердо знаем, что родились в роддоме, факт нашего рождения был зарегистрирован государственными службами, что мы учились в школах и университетах, покупали продукты, выращенные на фермах, лечились у врачей, приобретали дома, построенные строительными компаниями, в агентстве по недвижимости, одалживали деньги в банке, при необходимости обращались в полицию или к пожарным, пользовались услугами транспорта при смене места жительства, услугами правительственных учреждений, проводили 40 часов в неделю «на работе» и даже обретали вечный покой при посредстве похоронных бюро[14].

Определение

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

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

Типы организаций

Некоторые организации представляют собой большие многонациональные корпорации. Другие — маленькие семейные магазинчики. Одни организации производят автомобили или компьютеры, другие предлагают услуги: юридические, банковские или медицинские. В гл. 7 мы рассмотрим различия между производственными и сервисными технологиями. В гл. 9 речь пойдет о размерах организаций и их жизненном цикле, о некоторых особенностях маленьких и больших организаций.

Огромная разница существует также между коммерческими и некоммерческими организациями. Все, о чем говорится в книге, применимо к таким некоммерческим организациям, как Salvation Army, World Wildlife Fund, Save the Children Foundation и Chicago's Rabida Hospital, помогающим малоимущим, а также к коммерческим, как, например, Starbucks Coffee, eBay и Blockbuster Video. Не следует, однако, забывать о некоторых важных различиях. Менеджеры в бизнесе нацелены на поиск больших денег для своей компании, а в некоммерческих организациях усилия направлены на создание социального влияния. Уникальные особенности и потребности некоммерческих организаций, вызванные этим различием, создают большие проблемы для их руководителей[15].

Финансирование некоммерческих организаций обычно осуществляется за счет государственных ассигнований, грантов и пожертвований, а не из прибыли от продажи товаров и услуг потребителям. В бизнесе для повышения прибыли от продаж менеджеры стремятся к совершенствованию товаров и услуг. За услуги некоммерческих организаций клиенты, как правило, не платят. Поэтому главная проблема большинства из них — это поддержание устойчивого притока средств, обеспечивающих функционирование организации. Менеджеры некоммерческих организаций, помогающих малоимущим, должны стараться свести внутренние расходы к минимуму и высокоэффективно использовать выделяемые им средства[16]. Поскольку деятельность некоммерческих организаций невозможно оценивать традиционно, по конечному результату, менеджеры часто вынуждены заниматься поисками критериев оценки их эффективности. Нетрудно сосчитать доллары и цены, но на основании чего можно оценить столь неуловимые «улучшение здравоохранения» или «изменение жизни лиц, лишенных гражданских прав»?

Менеджеры некоммерческих организаций также имеют дело с различными стейкхолдерами*, услуги которых они должны предлагать таким образом, чтобы привлекать не только клиентов (потребителей), но и волонтеров и жертвователей. Иногда это может вызывать конфликты и острую борьбу между организациями, как это можно видеть на примере Make-a-Wish Foundation**, который сталкивал-

---

* Широкий круг лиц, связанных с организацией. (*Прим. ред.*)

** Фонд в Сан-Франциско, который, как следует из названия («Загадай желание»), занимается исполнением желаний детей с опасными для жизни заболеваниями. (*Прим. ред.*)

ся лбами с местными «исполнителями желаний» — мелкими компаниями того же профиля по мере распространения в городах США. Чем больше детей получат помощь, тем легче организации найти деньги. В нынешней экономической ситуации в целом пожертвования на благотворительность сокращаются, поэтому проблема становится серьезной. Мелкие компании обвиняют Make-a-Wish в злоупотреблении ее общенациональным присутствием и стремлении подавить или поглотить их. «Мы не можем бороться и за детей и за деньги, — говорит директор Indiana Children's Wish Fund. — Они (Make-a-Wish) используют все свои силы и средства, чтобы получить то, что им нужно»[17].

Таким образом, понятия теории организации, обсуждаемые в книге: выработка целей и критериев эффективности, борьба с неопределенностью внешней среды, создание эффективных механизмов контроля, удовлетворение нужд стейкхолдеров, вопросы распределения власти и конфликты, — применимы к некоммерческим организациям, таким как Make-a-Wish Foundation, так же, как и коммерческим — Xerox Corp. (вспомним наш пример в начале главы). Эти концепции и теории адаптированы и приведены в соответствие с уникальными потребностями и проблемами организаций.

Важность организаций

Трудно поверить, но организации, которые нам известны сегодня, в масштабах истории человечества появились относительно недавно. Даже в конце XIX века организаций различной величины и значения было немного: не было профсоюзов, торговых ассоциаций, крупный бизнес был распространен мало, так же как и некоммерческие или правительственные организации. Как все переменилось с тех пор! Промышленная революция и развитие крупных организаций преобразовали все общество. Постепенно они стали занимать центральное место в жизни людей, и их влияние на общественную жизнь огромно[18].

Организации — это все, что нас окружает и во многих отношениях влияет на нашу жизнь. Что же делают организации? В илл. 1.1 перечислены семь причин, в силу которых организации важны для каждого из нас и для общества в целом.

Иллюстрация 1.1 Важность организаций

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

Прежде всего для достижения своих целей организации объединяют свои ресурсы. Например, компания Northrup Grumman Newport News (ранее Newport News Shipbuilding), строящая атомные авианосцы для самолетов класса Nimitz. Изготовление авианосца — это невероятно сложная работа. Необходимо очень точно сварить более миллиона отдельных стальных частей общим весом 47 тыс. тонн, провести 900 миль проводов и кабелей, оплатить около 40 млн часов труда квалифицированных рабочих и отдать тяжелому труду семь лет жизни 17 800 людей[19].

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

Организации приспосабливаются к влиянию быстро меняющейся окружающей среды. Make-a-Wish Foundation расширяет спектр услуг в новых местах расположения, стараясь обеспечить себе приток пожертвований, когда благотворительность ослабевает. Крупные компании создают отделы, отслеживающие изменения окружающей среды и находящие способы адаптации к ее влияниям. Одно из наиболее значимых изменений окружающей среды сегодня — глобализация. Такие организации, как Coca-Cola, AES Corporation, Heineken Breweries и IBM, создают стратегические союзы и вступают в партнерские отношения с компаниями всего мира, стараясь влиять на ситуацию и участвовать в конкурентной борьбе в мировом масштабе.

Такими различными путями организации поддерживают свою важность в глазах собственников, потребителей и сотрудников. Менеджеры должны понимать, что этому содействует, а что оказывается бесполезным. Компания может приносить прибыль, когда создаваемые ею ценности превышают затраты ресурсов. Gallo, производящая каждую четвертую бутылку вина, продаваемую в Соединенных Штатах, провела тщательное исследование того, каким образом умение компании работать с минимальными издержками может принести дополнительную пользу потребителям. Стратегический расчет, связанный со строительством нового завода Gallo of Sonoma, позволил сделать цены высококачественных вин на 1—30 долл. за бутылку ниже аналогичной продукции конкурентов[20]. Наконец, организациям необходимо приспосабливаться к расширению разнообразия рабочей силы, требований этики и социальной ответственности, а также находить эффективные пути мотивации работников к совместной работе и достижению целей организации.

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

Перспективы организаций

Рассматривать организации и представлять себе их и их работу можно по-разному. Наиболее перспективны подход к организациям как к открытым системам и структурный подход.

Организации как открытые системы

Важным моментом в исследовании организаций стало введение понятий «закрытая» и «открытая» системы[21]. **Закрытая система (closed system)** не зависит от окружающей среды; она автономна, отгорожена и изолирована от внешнего мира. Хотя реально закрытая система не может существовать, ранние исследования организаций ограничивались рассмотрением их внутренней структуры. Ранние теории менеджмента, включая научную организацию труда, стили руководства и теорию организации производства (industrial engineering), рассматривали организации как закрытые системы, поскольку считали окружающую среду несущественным фактором и полагали, что можно повысить эффективность организации, меняя ее внутреннюю структуру. Управлять закрытыми системами, казалось бы, не составляло труда. Стабильная и предсказуемая окружающая среда не должна была создавать никаких проблем. Главная задача менеджмента — эффективность организации.

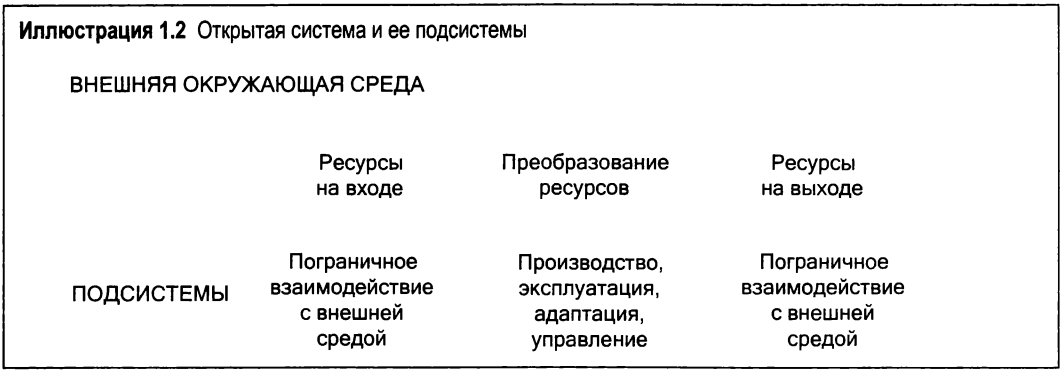
Чтобы выжить, **открытая система (open system)** должна взаимодействовать с окружающей средой, обмениваясь с ней ресурсами. Она не заблокирована и должна постоянно приспосабливаться к окружению. Открытые системы могут быть чрезвычайно сложными. Их внутренняя эффективность — только одна из проблем, иногда самая незначительная. Организация должна находить и получать необходимые ресурсы, понимать изменения, происходящие в среде, и реагировать на них должным образом, сбывать свою продукцию, а также контролировать и соотносить внутреннюю активность с неустойчивой и неопределенной внешней средой. Любая система, для своего выживания нуждающаяся в контакте с окружающей средой, относится к открытым. Открытую систему представляет собой и человек. То же можно сказать о нашей планете, городе Нью-Йорке и Xerox Corp. Для Xerox важной проблемой стало то, что ее высшее руководство, по-видимому, забыло, что оно составляет часть открытой системы. Эти люди изолировали себя с помощью бюрократической культуры и перестали уделять достаточно внимания своим клиентам, поставщикам и конкурентам. Быстрые изменения, происшедшие в последние десятилетия — включая глобализацию и растущую конкуренцию, бум, связанный с Интернетом и электронным бизнесом, растущее разнообразие населения в целом и состава рабочей силы в частности побудили некоторых менеджеров изменить свои взгляды на организацию, заставили воспринимать ее как открытую систему, а сам бизнес — как сложное и взаимосвязанное целое.

Чтобы понять организацию в целом, ее следует рассматривать как систему. **Система (system)** представляет собой набор взаимодействующих элементов, получающих ресурсы на входе из внешней окружающей среды, преобразующих их и выпускающих продукты на выходе во внешнюю среду как результат. Потреб-

ность в поступлениях извне и реализации продуктов собственной деятельности отражает зависимость системы от внешней окружающей среды. Взаимодействие элементов означает, что люди и подразделения в организации зависят друг от друга и должны работать вместе.

На илл. 1.2 схематически изображена открытая система. На входе в открытую систему поступают работники, сырье и другие материальные ресурсы, информация и финансы. Все эти ресурсы, поступившие из внешней окружающей среды, преобразуются в некие ценности, которые на выходе из системы возвращаются в окружающую среду. Продукты деятельности организации как открытой системы — это определенные товары и услуги, удовлетворяющие потребностям потребителей и клиентов. К продуктам деятельности также можно отнести удовлетворенность работников, загрязнение среды и другие побочные эффекты производства.

Иллюстрация 1.2 Открытая система и ее подсистемы



Систему образуют несколько **подсистем (subsystems)** (илл. 1.2, внизу). Подсистемы выполняют специфические функции, необходимые для выживания организации: производство, связи с внешней средой, и управления. Производственные подсистемы создают товары и услуги — это результат деятельности организации. Пограничные подсистемы осуществляют связи с внешней средой. Сюда относятся такие виды деятельности, как закупка сырья и продажа продукции. Эксплуатационные подсистемы обеспечивают бесперебойность работы организации и наличие материальных и людских ресурсов. Адаптационные подсистемы ответственны за изменения организации и ее приспособление к требованиям внешней среды. Особое место среди подсистем занимает менеджмент, отвечающий за координацию и определение направления работы всех подсистем организации.

Конфигурация организации

Различные части организации создаются для реализации функций ключевых подсистем (см. илл. 1.2). Согласно Генри Минцбергу (Henry Mintzberg), каждая ор-

ганизация состоит из пяти частей[22]: технического ядра (technical core), включающего производство и сбыт, топ-менеджмента, менеджмента среднего уровня, техноструктуры и вспомогательного персонала (илл. 1.3). Объем и важность этих пяти частей могут меняться в зависимости от особенностей внешней окружающей среды организации, технологии и других факторов.



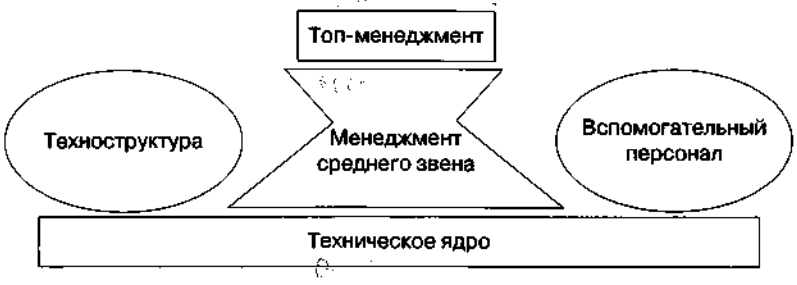
Записную книжку менеджера

Создавая организацию, следите за тем, чтобы пять ее жизненно важных частей: техническое ядро, техноструктура, вспомогательные службы, высшее и среднее руководство — правильно осуществляли функции своих подсистем (производство, эксплуатацию, адаптацию, управление и контакты в границе с внешней средой). Старайтесь поддерживать между ними баланс, чтобы все пять частей организации работали сообща ради повышения эффективности организации в целом.

Техническое ядро К техническому ядру организации относятся люди, выполняющие в ней основную работу. Они реализуют функцию производственной подсистемы и действительно создают товары и услуги, предлагаемые организацией. Именно здесь происходит преобразование поступающих на входе ресурсов в ресурсы на выходе. Техническое ядро составляют и реальные производственные мощности, и преподаватели и лекционные курсы в университете, и работа врачей в больнице. В Xerox техническое ядро производило копиры, цифровые устройства и оказываемые клиентам услуги по работе с документацией.

Техноструктура Функции техноструктуры — помочь организации адаптироваться к окружению. Работники этих служб (например, инженеры и исследователи) исследуют внешнюю среду, стараясь выявить проблемы, возможности и новые технологии. Эта структура отвечает за внедрение инноваций в производство, содействие изменениям в организации и ее адаптивность. В Xerox эти функции выполняли отделы технологии, научных разработок и развития, маркетинговых исследований.

Иллюстрация 1.3 Пять основных частей организации



Источник: основано на Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215—297; and Henry Mintzberg, Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review* 59 (January—February 1981), 103—116.

Вспомогательный персонал Его функции заключаются в обеспечении бесперебойности работы и содержания организации, включая ее материальное ос-

нащение и персонал. Это, например, деятельность службы по подбору и найму персонала, определение заработной платы, вознаграждений, обучение и продвижение сотрудников, а также текущие работы по уборке помещений, обслуживанию и ремонту оборудования. Функции вспомогательного персонала таких корпораций, как Xerox, могли включать в себя работу кадровой службы компании, отдела развития предприятия, кафетерия для сотрудников и обслуживающего персонала.

Менеджмент Менеджмент — это особая подсистема, ответственная за руководство и координацию деятельности других частей организации. Топ-менеджмент определяет направление, стратегию, цели и политику всей организации или ее основных подразделений. Менеджмент среднего звена отвечает за результаты и координацию работ на уровне подразделений. В традиционных организациях менеджеры среднего звена обеспечивают связь высшего руководства с техническим ядром (выполнение распоряжений, движение информации в иерархии сверху вниз и снизу вверх).

В реальных организациях все пять частей взаимосвязаны и часто выполняют несколько функций. Например, менеджеры координируют и направляют работу других элементов системы, но они могут также участвовать в работе техноструктуры и вспомогательных служб. Кроме того, некоторые структуры *осуществляют связь организации с внешней окружающей средой.* В группе вспомогательных служб кадровые службы ответственны за поиск квалифицированных сотрудников во внешней среде. Служба снабжения занимается приобретением и поставками необходимых материалов. В службах техноструктуры отделы исследований и развития работают в непосредственном контакте с внешней средой, поскольку они заняты постоянным поиском информации о новых технологиях. Менеджеры также работают на границах внешней окружающей среды, как, например, Энн Малкахи в Xerox, которая сама вела переговоры с Комиссией по ценным бумагам и биржам по поводу бухгалтерских ошибок. Контакты с внешней окружающей средой не реализует какая-либо отдельная структура, это часть работы всех отделений организации.

Параметры организации

Системный подход описывает динамическую, текущую деятельность организаций. Следующий шаг в их понимании — это рассмотрение параметров, описывающих характерные особенности организаций. Их можно уподобить физическим признакам, с помощью которых описывают людей.

Параметры организации можно разделить на структурные и контекстуальные (илл. 1.4). **Структурные параметры (structural dimensions)** служат средством описа-

ния внутренних характеристик организации. Они составляют основу для оценки и сравнения организаций между собой. **Контекстуальные параметры (contextual dimensions)** характеризуют организацию в целом (включая ее размеры, технологию, особенности внешней окружающей среды и цели). Контекстуальные параметры описывают основную идею организации, от которой зависят ее структурные параметры и на которые она оказывает влияние. Контекстуальные параметры могут привести к ошибкам, поскольку они характеризуют как саму организацию, так и окружающую среду. Контекстуальные параметры можно представить в виде набора взаимно перекрывающихся элементов, лежащих в основе структуры организации и ее рабочих процессов. Чтобы понять и оценить организацию, необходимо исследовать ее структурные и контекстуальные параметры[23]. Они взаимодействуют друг с другом и могут помочь в достижении целей организации, перечисленных ранее (см. илл. 1.1).

В записную книжку менеджера

Найдите организацию организацию отличным от работающих в ней людей. Характеризуйте организацию по ее размерам, формальным признакам, децентрализации специализации, профессионализму, структуре штатов и т. д. Используйте эти характеристики при внутреннем анализе и при сравнении вашей организации с другими.

Иллюстрация 1.4 Взаимодействие контекстуальных и структурных параметров организации



Структурные параметры

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

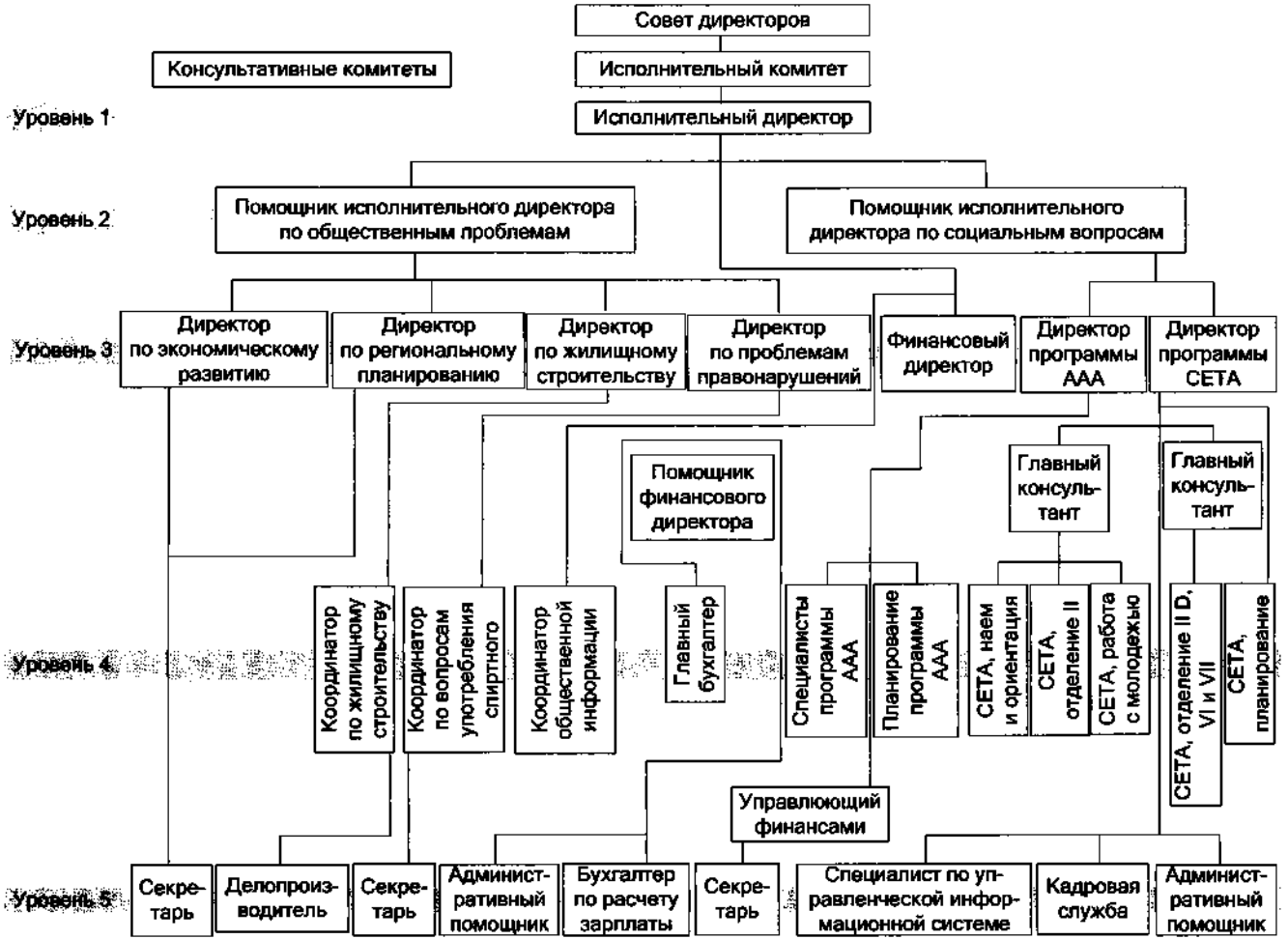
оценивается путем простого подсчета страниц внутренней документации. Например, в крупных государственных университетах этот показатель весьма велик, поскольку существуют целые тома правил, касающихся приема, определенных курсов, их включения в программу (или исключения из нее), студенческих ассоциаций,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

2. *Специализация* (*specialization*) — это степень, в которой решение задач организации распределяется между отдельными работниками. Если специализация высока, каждый работник решает только узкий круг задач, если низка, круг задач, решаемых работниками, шире. Иногда специализацию соотносят с *разделением труда*.
3. *Иерархия власти* (*hierarchy of authority*) предписывает, кто и перед кем должен отчитываться, а также сферу контроля каждого менеджера. Иерархия показана вертикальными линиями на илл. 1.5; она отражает объем контроля (численность подчиненных, подотчетных руководителю). Если *сфера контроля* узка, изображение иерархии вытянуто по вертикали; если широка, оно укорачивается.
4. *Централизация* (*centralization*) — это то, на каком уровне в иерархии принимаются решения. Если решения принимаются только на верхнем уровне, — организация централизованная. Если право принятия решений делегируется нижележащим уровням, — организация децентрализованная. Организационные решения — централизованные и децентрализованные — касаются приобретения оборудования, постановки целей, выбора поставщиков, установления цен, найма работников и выбора рынков.
5. *Профессионализм* (*professionalism*) — это степень формального образования и обученности сотрудников. Профессионализм считается высоким, если на подготовку сотрудников было потрачено продолжительное время. Обычно профессионализм оценивается как среднее число лет обучения работников. В медицине этот показатель может составлять 12 лет, а в строительной компании — меньше 10.
6. *Структура штата* (*personnel ratios*) — это то, каким образом люди распределены по функциям и подразделениям организации. Структура штата выражается численностью административных сотрудников, клерков, специалистов и рабочих различных категорий.

Контекстуальные параметры

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

Иллюстрация 1.5 Структура организации: иерархия власти региональной программы подготовки работников (Community Job Training Program)



2. *Организационная технология* (*organizational technology*), — это ее инструменты, методы и действия, используемые для преобразования ресурсов на входе в ресурсы на выходе. Она показывает, как организация в действительности производит товары и услуги и доводит их до потребителей. В понятие «технология» входят особенности производства, развитые информационные системы и Интернет. Автомобильный конвейер, аудитория в колледже и система срочной доставки — все это технологии, хотя и отличные друг от друга.
3. *Окружающая среда* (*environment*) — это все, что находится за пределами организации. Ее ключевыми элементами служат промышленность, правительство, потребители, поставщики и финансовые круги. Элементами среды, наиболее сильно влияющими на организацию, часто становятся другие организации.
4. *Цели и стратегия* (*goals and strategy*) организации определяют направление и приемы конкурентной борьбы, отличающие ее от других организаций. Долгосрочные цели часто бывают прописаны в ее программных документах. Стратегия представляет собой план действий, в соответствии с которым распределяются ресурсы и определяется способ взаимодействия со средой для достижения целей организации. Цели и стратегии определяют масштабы деятельности и отношения с работниками, потребителями и конкурентами.
5. *Организационная культура* (*organization's culture*) — это базовый набор ключевых ценностей, убеждений, суждений и норм, разделяемых работниками. Ценности могут касаться этики поведения, приверженности сотрудникам, эффективности или работы с потребителями; это — нечто вроде цемента, объединяющего сотрудников организации. Организационная культура нигде не прописана, однако ее можно наблюдать в рассказах, церемониях, одежде и оформлении офисов.

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

Параметры организации составляют основу для ее количественных оценок и анализа свойств, которые не может увидеть случайный наблюдатель; они дают важную информацию об организации. Сравним, например, параметры W.L. Gore & Associates с торговой сетью Wal-Mart и правительственным учреждением.

Из практики

W.L. Gore & Associates

Когда Джек Догерти (Jack Dougherty) начал работать в W.L. Gore & Associates Inc., он спросил Билла Гора (Bill Gore), основателя компании, каково будет его первое задание. Гор сказал ему: «Почему бы вам самому не найти, чем бы заняться?» Догерти был поражен отсутствием формализма, но скоро пришел в себя и начал расспрашивать менеджеров об их занятии-

ех. Его внимание привлек новый продукт, названный GORE-TEX — ткань, покрытая мембранной пленкой, не промокаемой, но пропускающей воздух. На следующее утро он пришел на работу в джинсах и стал помогать наносить пленку на ткань. Через пять лет Догерти стал отвечать за маркетинг и рекламу тканей.

Билл Гор скончался в 1986 г., однако созданная им компания до сих пор продолжает работать, без официальных званий, приказов и начальства. Людям нужно место, где бы они могли вносить свой вклад в общее дело и руководить собой сами. Фирма имеет почти шесть тысяч компаньонов (а не наемных рабочих) в 45 точках земного шара. Для поддержания семейной атмосферы заводы делаются маленькими, не более чем на 200 человек. «Дружба и любовь гораздо лучше, чем рабство и «нуты», — говорил Билл Гор. В компании есть специалисты, занимающиеся разработкой новой продукции, однако ее административный аппарат невелик. Хорошие человеческие отношения имеют большее значение, чем эффективность управления, и этот принцип работает. Шесть раз компанию упоминал журнал *Fortune* в своем списке «100 лучших компаний, работающих для Америки», и Gore продолжает расти и процветать.

Совершенно иначе выглядит ситуация в Wal-Mart, где целью компании стала ее эффективность. Wal-Mart добилась успеха благодаря приверженности работников компании и сокращению внутренних издержек. Wal-Mart принадлежат 1600 дисконтных магазинов, 1100 суперцентров (Supercenters), 500 Sam's Clubs и более 1000 международных универмагов. Система сбыта в компании представляет собой чудо эффективности. Товары могут быть доставлены в любой магазин менее чем через два дня после получения заказа. Магазины контролирует высшее руководство, однако их директора обладают известной свободой, позволяющей приспосабливаться к внешним условиям. Производительность компании высока, и ее работники довольны, поскольку оплата труда справедлива и более половины из них участвуют в прибылях корпорации.

Совершенно противоположную картину можно наблюдать в государственных учреждениях и некоммерческих организациях, зависящих от общественных фондов. Например, большая часть государственных гуманитарных и художественных учреждений имеет незначительный штат хорошо обученных работников, которые перегружены правилами и распоряжениями и буквально тонут в бумажной работе. Сотрудники, выполняющие распоряжения, часто не имеют времени знакомиться с непрерывно поступающими документами и выполнять свою повседневную работу в общественных культурных учреждениях. Они вынуждены требовать от своих клиентов развернутые отчеты, чтобы в свою очередь отчитываться перед различными государственными и федеральными фондами. Служащие подобных учреждений постоянно пребывают в напряжении, так же как и местные организации, которым они стремятся помочь. Иногда эти организации даже отказываются от помощи, поскольку она сопряжена с обилием бумаг[24].

На илл. 1.6 приведены некоторые структурные и контекстуальные параметры Gore & Associates, Wal-Mart и государственного художественного учреждения культуры. Gore & Associates — производственное предприятие среднего размера, крайне низко оцениваемое по формальным характеристикам, специализации и централизации. Работа ряда ее специалистов непосредственно с производством не связана. Они занимаются научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельностью, позволяющей идти в ногу с изменениями в текстильной промышленности.

Иллюстрация 1.6 Характеристики трех организаций



Wal-Mart более формализованна, специализированна и централизованна. Эффективность управления для нее важнее нововведений, поэтому ее деятельность регулируется стандартными правилами. Доля непроизводственного персонала поддерживается в компании на минимальном уровне. Статус же учреждения культуры свидетельствует о ее положении в структуре правительственной бюрократии. Эта компания завалена правилами и стандартами на выполнение определенных работ. Распоряжения диктуются сверху. Большинство сотрудников формально должны заниматься своей непосредственной работой, хотя обычно выполняют административные и канцелярские функции.

Структурные и контекстуальные параметры могут многое рассказать об организациях и различиях между ними. Более подробно мы поговорим о них в последующих главах. Нас будет интересовать, на каком уровне иерархии каждый из параметров может принести организации пользу.



В записную книжку менеджера

Чтобы организация была эффективной, при определении ее целей и разработке структуры необходимо помнить о потребностях и интересах всех стейкхолдеров.

Деятельность и эффективность организации

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

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

Чтобы быть эффективными, организации должны иметь ясные, конкретные цели и стратегии их достижения. О стратегиях, целях и оценке эффективности мы подробнее поговорим в гл. 2. Для повышения своей эффективности многие организации используют новые технологии. Freddie Mac, одна из крупнейших ипотечных компаний в США, использует систему Loan Prospector, которая автоматически — и практически мгновенно — подсчитывает, может ли компания дать ссуду на покупку жилья. С началом использования системы Loan Prospector при сохранении прежнего штата объем сделок возрос на 200%[25]. GE Power Systems располагает системами, позволяющими конструкторам, клиентам и поставщикам при строительстве турбин совместно пользоваться программным обеспечением и Интернетом, что сокращает время работы на 20—30%, уменьшает количество дорогостоящих ошибок и позволяет вносить изменения в последнюю минуту[26].

Однако достигнуть эффективности не всегда легко, поскольку разные люди имеют в отношении организации разные ожидания. Потребителям нужны прежде всего высококачественные товары и услуги по разумным ценам, а работников больше интересует достойная оплата и хорошие условия, а также удовлетворенность трудом. При постановке целей и поиске путей повышения эффективности менеджеры тщательно соблюдают баланс между потребностями и интересами различных социальных групп. **Подход к организации с учетом всех стейкхолдеров (stakeholder approach)** интегрирует различные формы деятельности организации по поиску стейкхолдеров и выявлению их ожиданий в отношении организации. Стейкхолдером может быть любая группа людей внутри и вне организации, делающая ставку на ее работу. Уровень удовлетворенности каждой из таких групп можно считать индикатором эффективности деятельности организации[27].

Иллюстрация 1.7 Основные группы стейкхолдеров и их ожидания

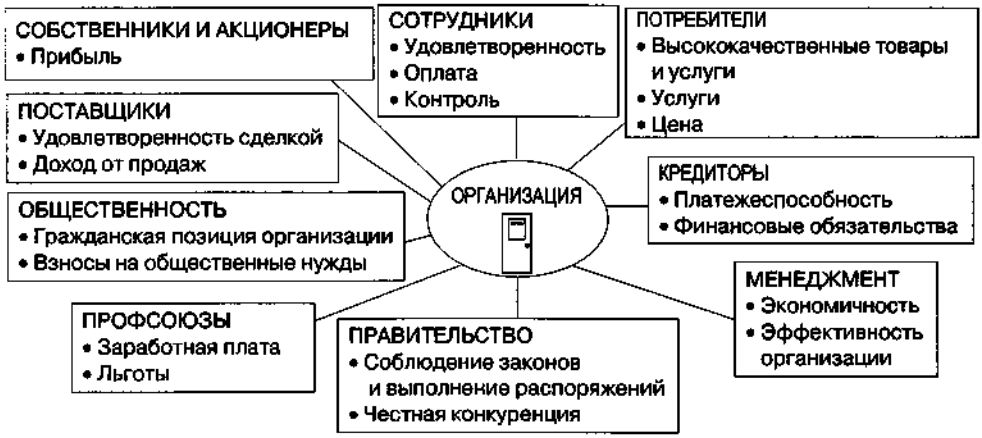


Иллюстрация 1.7 показывает, кто такие стейкхолдеры и каковы их основные ожидания. Организации часто считают, что трудно учитывать все ожидания од-

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

Исследование показало, что выявление всех групп стейкхолдеров позволяет точно оценить эффективность организации, особенно ее адаптивность[28]. Как коммерческие, так и некоммерческие организации заботятся о своей репутации и стараются сохранить свой имидж в глазах сотрудников и публики[29]. Менеджеры стараются удовлетворять интересам всех групп стейкхолдеров, хотя бы в минимальной степени. Когда какая-либо из них чувствует себя ущемленной, организация может лишиться ее поддержки и ее дальнейшей деятельности будет нанесен удар. О том, как можно удовлетворить разнообразные интересы, свидетельствует следующий пример.

Из практики

Knight Ridder

С 1926 года газеты Knight Ridder получали премию Пулитцера 83 раза. Некогда это название было символом чести и заботы об общественном благе. Однако со временем премии получать перестали, а журналисты, работавшие в газетах и журналах компании, включая *The Philadelphia Inquirer* и *Miami Herald*, выразили сожаление, что исключительная забота Knight Ridder о прибылях разрушает журналистский профессионализм и основу их профессиональной миссии — свободное и честное освещение новостей. Генеральный директор Тони Риддер (Tony Ridder) оказался в трудном положении. Он постоянно испытывал давление со стороны акционеров, которых интересовала только прибыльность инвестиций, в то время как сотрудники были озабочены не столько прибылями, сколько журналистскими проблемами. Рекламодателей интересовало, как размещены их объявления, и им не были нужны материалы, которые могли отрицательно сказаться на имидже их компаний. Читателям требовались своевременные и точные сообщения и истории, имеющие отношение к их жизни.

Конфликт финансовой и профессиональной сторон журналистской деятельности — это постоянная проблема организации, работающей в информационной сфере. В Knight Ridder ситуация стала критической. Деликатные попытки Риддера стабилизировать ситуацию никого не удовлетворили. Став в 1995 г. генеральным директором, Риддер хотел укрепить финансовую дисциплину и снизить розничную цену изданий, сохраняя прежний уровень журналистского профессионализма. Он успешно сократил издержки и увеличил прибыли, главным образом за счет затрат на рабочую силу, однако Уолл-стрит настаивала на увеличении прибылей. Сотрудники компании публично осудили Риддера за культуру компании, направленную только на снижение расходов. Ряд основных редакторов и авторов почувствовали разочарование. Снижение качества изданий также не обрадовало и читателей.

Сегодня Knight Ridder — и не путеводная звезда в журналистике, как раньше, и не переживает финансового триумфа, к которому стремился Т. Риддер[30].

История Knight Ridder показывает, как трудно менеджерам удовлетворять ожиданиям всех стейкхолдеров. Риддер столкнулся с необходимостью переоценки их потребностей и определения целей, достижение которых позволило хотя бы минимально удовлетворить основные запросы.

Эволюция теории организации

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

Историческая перспектива

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

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

Экономичность — это главное Начиная с работ Фредерика Уинслоу Тейлора (Frederick Winslow Taylor), **научная организация труда (scientific management)** требует, чтобы решения в отношении организаций и планирования работы были основаны на точном научном анализе конкретных ситуаций[31]. Для улучшения результатов деятельности предприятия менеджеры должны разрабатывать четкие стандартные процедуры выполнения любой работы, отбирать рабочих, обладающих определенными способностями, обучать их по стандартным программам, тщательно планировать их работу и использовать материальное поощрение. Подход Тейлора можно продемонстрировать на примере выгрузки руды из вагонов и их загрузки сталью, произведенной из этой руды на заводе Bethlehem Steel в 1898 г. Тейлор подсчитал, что, совершая точные движения в определенной последовательности и используя необходимые орудия, каждый работник сможет загрузить в день 47,5 тонн вместо обычных 12,5. Тейлор также разработал новый стандарт оплаты, соответствующий новой технологии, предлагая выплачивать рабочим по 1,85 долл. в день вместо прежних 1,15. Производительность Bethlehem Steel резко возросла. Эти находки позволили предположить, что задача менеджмента — поддержание стабильности и экономической эффективности; высшее руководство должно «думать», а рабочие — выполнять то, что им сказано.

Как достичь организованности Другая классическая теория рассматривает организацию шире. Если в процессе научной организации труда Тейлора основное внимание уделялось технической стороне вопроса — тому, что происходит непосредственно в цехе, то **административная теория организации и управления (administrative principles)** Файоля обращала внимание на структуру и функционирование организации как целого. Анри Файоль (Henri Fayol) разработал 14 принципов менеджмента, например, «каждый подчиненный получает распоряжения только одного руководителя» (принцип единоначалия, unity of command) или «сходными видами деятельности должен руководить один менеджер» (принцип единства руководства, unity of direction). Принципы Файоля лежат в основе современной практики менеджмента и проектирования организации.

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

Как быть с людьми? Первоначально индустриальной психологии и человеческим отношениям по сравнению с научной организацией труда уделялось меньше внимания. Однако после серии экспериментов в Chicago Electric Company, став-

ших известными как **Хотторнский эксперимент (Hawthorne Studies)**, произошел настоящий переворот. Анализ результатов эксперимента показал, что позитивное отношение к работникам повышает их мотивацию и продуктивность. Публикация материалов исследования произвела революцию в обращении с рабочими и послужила основой для дальнейшей разработки проблем психологии труда, руководства, мотивации и управления человеческими ресурсами. Идея человеческих отношений и поведенческий подход стали новым существенным вкладом в исследования менеджмента и организаций.

Тем не менее идеи иерархии и организации бюрократического типа, разрабатываемые во времена промышленной революции, лидировали в теории организации вплоть до 1970—1980-х годов. Вообще говоря, этот подход хорошо функционировал во многих организациях еще несколько десятилетий назад. Однако с начала 1980-х годов он стал создавать проблемы. Рост конкуренции, особенно в мировом масштабе, изменил ситуацию[32]. Компании в Северной Америке должны были искать что-то новое.

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

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

В записную книжку менеджера

Имейте в виду: если что-то хорошо работало у вас в какой-либо ситуации, совсем необязательно оно будет так же хорошо работать в других обстоятельствах. Все организационные системы различаются. Чтобы точно определить структуру, цели, стратегии и системы менеджмента любой организации, используйте теорию организации.

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

Ситуационность (contingency) означает, что одна вещь зависит от других, и организация, желающая быть эффективной, должна добиваться «наилучшего соответствия» между своей структурой и окружающей средой[33]. То, что годится в одних обстоятельствах, может не подойти в других. Единственного наилучшего пути не существует. Ситуационная теория: «в зависимости от обстоятельств» («it depends»). Допустим, некие организации, желая быть экономически эффективными, взаимодействуют со стабильной средой, используя рутинную технологию. В этой ситуации будут уместны бюрократические процедуры контроля, иерархическая структура и формальная коммуникация. Свободный менеджмент (free-flowing management) и нерутинные технологии лучше использовать в условиях неопределенной окружающей среды. Оптимальный менеджмент должен соответствовать условиям функционирования организации.

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

Современное конструирование организаций

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



Рекомендуемая книга

The Company of the Future: How the Communications Revolution Is Changing Management
By Frances Caimcross

Фрэнсис Кейрнкросс, автор «Компании будущего» (*The Company of the Future*), утверждает, что интернет-технологии будут оказывать все более мощное влияние на структуру организаций и практику менеджмента, поскольку они меняют способ распространения информации, использования знания и сотрудничества. Интернет служит удивительным инструментом, позволяющим выявлять все инновации в области менеджмента и полностью реализовывать их потенциал как средства повышения экономической эффективности и организационных изменений. По ее мнению, «для наилучшего использования интернет-технологий точный выбор структуры организации должен быть так же важен, как выбор компьютерного оборудования и программного обеспечения».

Правила выживания в эру нового бизнеса

Книга предлагает несколько необходимых правил для менеджеров, направляющих свои компании к успешному будущему.

- *Создайте ту структуру*, что требуется. Интернет существенно сокращает затраты на поиск и распространение информации, поддержание связи с поставщиками и партнерами и сближение с потребителями; при этом компании будут становиться менее вертикальными и иерархичными и более горизонтальными и модульными. Тенденция к аутсорсингу, уже сейчас достаточно выраженная, будет усиливаться, и менеджеры должны хорошо понимать, какие виды работ следует

выполнять силами самой компании. Например, нефтяной гигант British Petroleum (BP) передал бо́льшую часть рутинной работы своего отделения по работе с персоналом в Exult, а текущую финансовую и бухгалтерскую работу — в PricewaterhouseCoopers. Однако деятельность, связанная со стратегическими целями, осуществляется силами самой компании.

- *Управляйте сотрудничеством.* Компании и рабочие группы, находящиеся в разных точках мира и в различных часовых поясах, получают новые возможности для взаимодействия; но виртуальная командная деятельность будет эффективной только в том случае, если организация создаст вокруг себя атмосферу открытости, доверия и взаимопонимания, отличные коммуникации и стимулы к сотрудничеству. В BP «любой успех — это командный успех». Менеджеры 15—20% своего времени посвящают обмену знаниями и сотрудниками с другими подразделениями компании.
- *Сохраняйте руководство.* Действительный ключ к успеху в Интернете дает не столько технологическая новация, сколько позиция руководителя, помогающая организации сохранять гибкость и постоянную готовность к изменениям. Менеджеры задают условия и стандарты на всех уровнях компании, а затем предоставляют работникам свободу действий и инноваций, тем самым развивая руководство в организации в целом. Компания будущего будет строиться на предвидении, знании и взаимопонимании ее сотрудников.

Компании будущего

Кейрнкросс подробно рассматривает, как революция в сфере коммуникации изменяет облик организаций, и в своей книге «Компания будущего» проявляет трезвый оптимизм. По ее мнению, влияние Интернета на то, как менеджеры создают организации и руководят их работой, должно быть рассчитано на перспективу. Менеджеры, оснащенные приемами управления в новом мире, способны расценить эру Интернета как наиболее революционный период из тех, с которыми современному поколению когда-либо приходилось сталкиваться. Они также должны понимать, что эта сила будет доступна только тем компаниям, которые знают, что их реальные преимущества заключаются не в технологии, а в хорошем менеджменте.

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

В течение большей части XX века ньютоновская наука XVIII столетия, согласно которой мир существует подобно правильно устроенной машине, продолжала определять представления менеджеров об организациях[34]. Внешняя среда рассматривалась как упорядоченная и предсказуемая, поэтому роль менеджеров сводилась к поддержанию стабильности. Этот взгляд был оправдан в промышленную эпоху[35]. Главным признаком успешной организации было ее развитие. Организации укрупнялись и усложнялись, границы же между функциональными подразделениями и между организациями были определенными. Внутренняя структура развивалась по вертикали, в направлении бюрократизации организации. Руководство было основано на единых управленческих принципах, скорее автократических; коммуникации преимущественно осуществлялись через формальные уведомления, письма и отчеты. Менеджеры планировали всю работу и «думали», а работники в обмен на заработную плату и различные льготы занимались ручным трудом.

Окружающая среда современных компаний может быть какой угодно — только не стабильной. После бурных событий последних лет менеджеры больше не могут сохранять иллюзию порядка и предсказуемости. **Теория хаоса (chaos theory)** утверждает, что отношения в сложных адаптивных системах — включая организации — нелинейны и создаются бесчисленными взаимосвязями и выборами, приводящими к неожиданным эффектам и делающими мир непредсказуемым[36]. Мир полон неопределенности, неожиданностей, быстрых изменений и беспорядка. Менеджеры не могут количественно оценивать, предсказывать или контролировать с помощью традиционных приемов драматические события внутри организации или за ее пределами. Однако теория хаоса также признает, что случайность и беспорядок возникают в рамках более сложно упорядоченных структур. Идея хаоса требует рассматривать организации скорее как живые системы, чем хорошо смазанные машины, предсказуемые в своей работе.

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

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

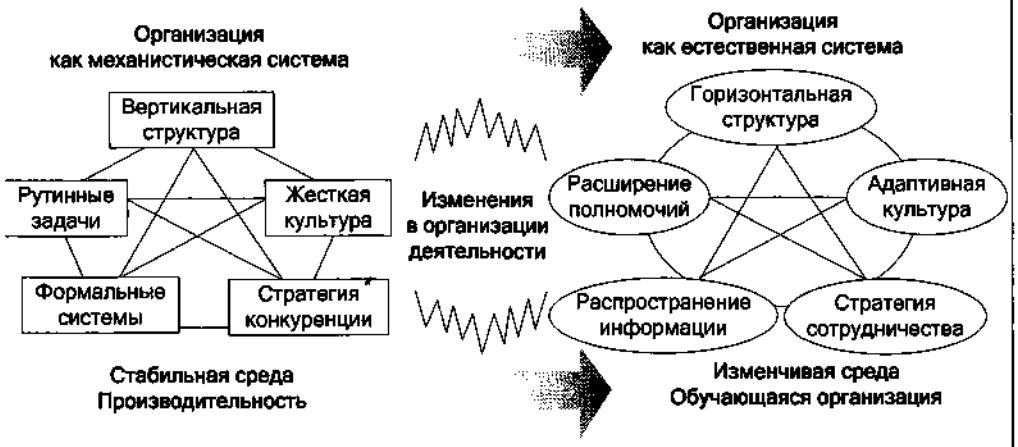
Производящая и обучающаяся организации

Приближаясь к идее обучающейся организации, менеджеры осознавали, что некоторые специфические параметры организации необходимо изменить. На илл. 1.8 сопоставлены организации двух типов: ориентированная на производительность и на постоянное обучение. Рассматриваются пять элементов организации: ее структура, задачи, системы, культура и стратегия. Все эти элементы взаимосвязанны и влияют друг на друга.

От вертикальной структуры к горизонтальной Традиционно типичная структура организации требовала ее объединения снизу доверху в общей работе. Как правило, сотрудничество между функциональными подразделениями было минимальным, и организация в целом координировалась и контролировалась посред-

ством вертикальной иерархии, и лицом, принимающим решение, были менеджеры высшего уровня. Такая структура могла работать весьма эффективно. Она способствовала росту производительности и совершенствованию навыков. Иерархия власти — чувствительный механизм инспектирования и контроля в больших организациях. Однако в быстро меняющейся окружающей среде иерархия оказывается перегруженной. Высшее руководство уже не может достаточно быстро реагировать на возникающие проблемы и возможности.

Иллюстрация 1.8 Два подхода к созданию организации



Источник: адаптировано по David K. Hurst, *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995).

В обучающейся организации вертикальная структура, создающая дистанцию между менеджерами на вершине организации и рабочими ее технического ядра (см. илл. 1.3), разрушается. Структура формируется по горизонтали в соответствии с технологией или, точнее, с функциями отделов. Вертикальная иерархия резко уплощается. Возможно, сохраняется высшее руководство по традиционным направлениям: финансам или человеческим ресурсам. Основные рабочие единицы обучающейся организации — команды, работающие по принципу самоуправления. Границы между функциями практически стираются, поскольку в команды входят работники разных профессий. В некоторых случаях организации полностью отказываются от идеи подразделений. Oticon Holding A/S, датская компания, первой в мире изготовившая цифровой слуховой аппарат, не имела ни устава, ни подразделений, ни постоянных функций, ни названий. Сотрудники постоянно объединялись в различные самоуправляемые команды, работавшие над конкретными проектами[37].

От повседневных задач к расширению полномочий Еще одно изменение касается роли формальной структуры и степени контроля за работниками в процессе их деятельности. Вспомним, что научная организация труда требовала строгой регламентации любой работы и способа ее осуществления. **Задача (task)** представляет собой регламентированный фрагмент работы, предназначенный конкретному работнику. В организациях традиционного типа задачи расчленялись на специализированные отдельные составляющие, как для работы на машине. Общее представление о задаче и контроль за ее выполнением относились к централизованному высшему уровню управления, а от рабочих требовалось лишь выполнять указание. **Роль (role)** же составляет часть динамической социальной системы. Она требует расширения полномочий работника, наличия свободы действий и ответственности, позволяющих ему использовать свои возможности для получения определенного результата или достижения цели. В обучающихся организациях работники выполняют определенные роли в командах или подразделениях, причем сами роли могут постоянно меняться или адаптироваться к ситуации. Предписания сведены к минимуму, а знания, необходимые для решения задачи, и контроль за ее осуществлением, предоставляются скорее самим работникам, чем супервизорам или высшему руководству. Работников поощряют решать проблемы самостоятельно, взаимодействуя друг с другом и с потребителями.



В записную книжку менеджера

Обучаемой организации, способной к адаптации в быстро меняющейся окружающей среде, необходимы горизонтальная структура, распределение информации, расширение полномочий, стратегия сотрудничества и адаптивная культура. В стабильной окружающей среде организации могут добиться лишь требуемой производительности при вертикальной структуре, формализованных информационной и контролирующей системах, решая повседневные задачи, используя стратегию конкуренции и устойчивую культуру.

От формального контроля к распределению информации В молодых маленьких организациях коммуникация обычно неформальна и осуществляется непосредственно, «лицом к лицу». Формальный контроль незначителен, а системы информации отсутствуют, поскольку высшее руководство компании обычно работает с подчиненными и решает все текущие проблемы непосредственно. Когда организации разрастаются и усложняются, расстояние между высшим руководством и работниками, непосредственно участвующими в производстве, увеличивается. Чтобы управлять увеличивающимся объемом информации, используют формальные системы, которые также позволяют выявлять отклонения от установленных стандартов и намеченных целей[38].

В обучающихся организациях информация используется совершенно иначе. Широко распространенное распределение информации позволяет организации работать на оптимальном уровне. Обучающаяся организация стремится сохранять сходство с малой частной фирмой, все сотрудники которой имеют полное представление о компании, что позволяет им действовать быстро. Идеи и информация распространяются по всей компании. Менеджеры не столько используют информацию для контроля подчиненных, сколько ищут способы раскрытия каналов коммуникации, позволяющих идеям распространяться во всех возможных направлениях. Обучающиеся организации также

поддерживают постоянные контакты с потребителями, поставщиками и даже конкурентами, что позволяет им развивать свои способности к научению. Информационные технологии служат одним из способов поддержания постоянных контактов с людьми. В Buckman Laboratories компьютерная информационная сеть K'Netix объединяет 1200 работников из 80 стран и расширяет интеллектуальные возможности организации по удовлетворению нужд каждого потребителя[39].

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

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

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

дают климат, в котором люди не боятся экспериментировать, рисковать и ошибаться, а все это способствует обучению.

Ни одна компания не может служить моделью обучающейся организации, хотя многие современные преуспевающие фирмы обратились к идеям и формам работы, основанным на концепции живой, динамичной системы. О некоторых из них мы расскажем в «Успехах замысла».

Современные менеджеры, стремящиеся превратить свои компании в обучающиеся организации, оказываются вовлеченными в борьбу (см. илл. 1.8). Проблема заключается в том, чтобы, меняя стиль мышления, поддержать определенный уровень стабильности, лавируя между порядком и хаосом.

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

Из практики

Cementos Mexicanos

Cementos Mexicanos (Cemex), располагающаяся в Монтеррей в Мексике, начала производить и поставлять цемент почти сто лет назад. Однако и в сложных условиях XXI века эта организация остается успешной.

Cemex специализируется на поставках цемента в развивающиеся регионы мира, где все способно доставить неприятности. Даже в своем городе Cemex приходится справляться с непредсказуемой погодой и условиями транспортировки, стихийными срывами трудового процесса, беспорядками, неразберихой и неожиданными государственными проверками на стройплощадках. Кроме того, более половины заказов клиенты меняют или отказываются от них вообще и, как правило, в последнюю минуту. Если учесть, что цементный раствор становится непригодным уже через 90 минут после его изготовления, подобные хаотические условия означают большие издержки, сложное планирование и постоянное нервное напряжение для работников, менеджеров и заказчиков.

Чтобы организация могла выжить в подобных условиях, менеджеры занимаются поиском технологических и организационных инноваций. Руководство компании называет свой новый подход «жизнью в хаосе» («living with chaos»). Не пытаясь повлиять на заказчиков, Cemex ведет свои дела, пользуясь их же приемами. В этой организации изменения, происходящие в последнюю минуту, и неожиданные проблемы оказываются обычным делом.

Центральный элемент нового подхода — комплексная информационно-технологическая система, через спутник связанная с бортовыми компьютерами, установленными на машинах с цементом. Сюда передается текущая информация о заказах клиентов, производственном графике, дорожной ситуации, погоде и т.д. Сейчас цементовозы Cemex выходят на дорогу во всеоружии. Когда от клиента поступает заказ, диспетчер проверяет его платежеспособность, ищет ближайшую к нему машину и передает водителю заказ на доставку. Если заказ отменяется, информация об этом через компьютеры передается на завод.

Для внедрения нового подхода Cemex осуществила управленческие и организационные изменения. Компания отобрала своих водителей, учившихся в школе не менее шести лет, разработала недельную программу обучения и начала их подготовку не просто по доставке цемента, а по оказанию целевых услуг. Кроме того, многие жесткие инструкции были отменены, и работники получили большую свободу в решении возникающих проблем и в реагировании на запросы клиентов. В результате автомобили Cemex сейчас работают как самостоятельные единицы, а подготовленные водители мыслят как настоящие бизнесмены. Как говорит директор-распорядитель (operations manager) Cemex в Гвадалахаре Франсиско Перес (Francisco Perez): «Они привыкли считать себя водителями. Но дос-

тавлять цемент может каждый. Сейчас наши люди знают, что предоставляют услуги, которые не могут предоставить конкуренты».

Cemex преобразовала производство, соединив сетевые технологии с новыми принципами менеджмента, и довела это до сознания всех сотрудников компании. Люди в Cemex постоянно обучаются: на работе, в классах и при посещении других организаций. В результате компания приобрела удивительную способность предвидеть нужды потребителей, быстро решать проблемы и перестраиваться. Cemex также делится своими знаниями с другими организациями, даже конкурирующими, веря, что свободный обмен информацией — это лучший путь к успеху в непростом мире[40].

Концепция книги

Какие предметные области имеют отношение к теории организации? Чем отличается курс менеджмента или организационного поведения от курса по теории организации? Ответ связан с концепцией уровня анализа.



В записную книжку менеджера

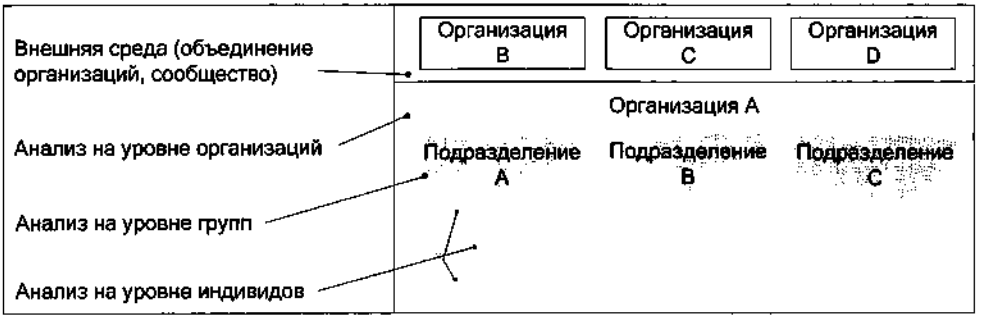
Чтобы стать компетентным и внимательным, не забывайте, что теория организации помогает интерпретировать и понимать организации, окружающие нас.

Уровни анализа

Согласно теории систем, каждая система состоит из субсистем. Одни системы включены в другие, поэтому первоочередная задача заключается в выборе **уровня анализа (level of analysis)**. На илл. 1.9 представлены четыре возможных уровня анализа организации. Базовыми строительными блоками организации служат отдельные люди. Люди в организации подобны клеткам биологической системы. Следующий уровень — группы или подразделения. Это объединения людей, сообща работающих для решения групповых задач. На более высоком уровне проводится анализ самой организации. Организация представляет собой совокупность групп или подразделений, объединенных в некую целостность. На следующем уровне анализируют объединение организаций, или сообщество. Объединение организаций — это структура, с которой взаимодействует каждая отдельная организация. Другие организации, входящие в сообщество, составляют важную часть внешней окружающей среды организации.

Организационная теория используется при анализе на уровне организаций, но рассматривает и группы и внешнюю среду. Чтобы понять организацию, нужно рассматривать не только ее характеристики, но и свойства внешней среды, а также характеристики групп и подразделений, входящих в состав организации. Эта книга должна помочь вам «понимать» организации, исследуя их специфические характеристики, природу групп (или подразделений), образующих организацию, и отношения между ними, а также сообщество организаций, составляющее ее внешнюю среду.

Иллюстрация 1.9 Уровни анализа организаций



Источник: основано на Andrew H. Van De Ven and Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Performance* (N.Y.: Wiley, 1980), 8; and Richard L. Daft and Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986), 8.

Рассматривает ли теория организаций индивидов? Да, поведение людей ею рассматривается, но только как часть единого целого. Люди важны, но не они суть главный объект анализа. Теория организации отличается от концепции организационного поведения. **Организационное поведение (organizational behavior)** — это подход к организации на микроуровне; единицами его анализа служат индивиды, входящие в организацию. Говоря об организационном поведении, мы используем такие понятия, как мотивация, стиль руководства и личность, и рассматриваем когнитивные и эмоциональные особенности людей в организациях. **Теория организации (organization theory)** рассматривает их на макроуровне, поскольку анализирует организацию как целостную единицу. Теория организации рассматривает людей, объединенных в подразделения и организации, и различия в их структуре и поведении, осуществляя анализ на уровне организаций. Ее можно назвать социологией организаций, тогда как теория организационного поведения есть их психология.

Новый подход к исследованию организаций известен как мезотеория. Большинство исследований организаций и курсов менеджмента специализированы и рассматривают либо организационное поведение, либо теорию организации. **Мезотеория (meso theory**, meso означает «между», «нечто среднее») осуществляет интеграцию микро- и макроуровней анализа. Индивиды и группы влияют на организацию, а организация, в свою очередь, влияет на индивидов и группы. Чтобы организация процветала, менеджеры и работники должны уметь видеть все ее уровни одновременно. Например, исследование может показать, что разнообразие сотрудников способствует инновациям. Чтобы облегчить дорогу новому, менеджеры должны понимать, каким образом структура и условия (теория организации) связаны с отношениями сотрудников (организационное поведение), поскольку на инновации влияют переменные как макро-, так и микроуровня[41].

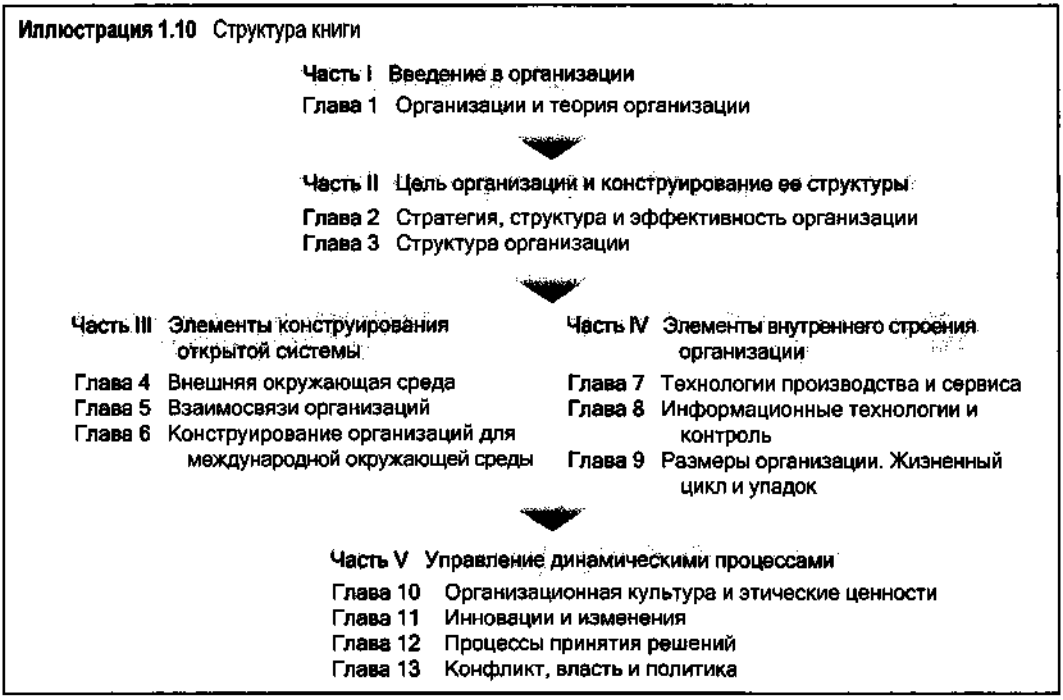
Теория организации применима непосредственно к менеджменту высшего и среднего уровня и частично затрагивает уровень низшего руководства. Топ-менеджеры ответственны за организацию в целом; они определяют ее цели, разрабатывают стратегию, интерпретируют окружающую среду и принимают решения, касающиеся структуры организации и ее конструирования. Менеджеры среднего уровня отвечают за работу основных подразделений, например маркетингового или исследовательского, и принимают решения, связанные с работой своего подразделения в организации в целом. Они должны добиваться согласованности технологии рабочих единиц; они рассматривают вопросы власти и политики, межгрупповые конфликты, занимаются информационными системами и осуществляют контроль — и все это имеет отношение к теории организации. Низший уровень менеджмента теория организации захватывает лишь частично, поскольку здесь контроль осуществляется в отношении сотрудников, работающих с техникой или поступающими данными, занимающихся преподаванием или продажей товаров. Теорию организации интересует общая картина организации и ее подразделений.

План книги

Темы, относящиеся к теории организации, пересекаются друг с другом, однако структура книги подчиняется определенной логике (илл. 1.10). В части I рассматриваются общие представления об организациях как социальных системах, а также природа теории организации. Тем самым подготавливается почва для части II, посвященной стратегии менеджмента, целям и эффективности как базовым характеристикам структуры организации. Организации — это открытые системы, существующие ради достижения определенной цели, и здесь исследуется, как менеджеры помогают организации ее достичь. Также рассматриваются различные структуры: функциональная, дивизиональная, матричная и горизонтальная. В части III рассматриваются различные элементы открытой системы, влияющие на структуру и конструирование организации, включая внешнюю окружающую среду, межорганизационные отношения и глобальную окружающую среду.

В частях IV и V говорится о процессах вне организации. Часть IV описывает, как конструирование организации соотносится с такими факторами, как технология производства и сервиса, размеры организации и ее жизненный цикл, системы информации и контроля. Часть V посвящена динамическим процессам внутри основных подразделений организации и между ними (инновации и изменения, культура и этические ценности, процессы принятия решений, управление межгрупповыми конфликтами, политика и власть).

Иллюстрация 1.10 Структура книги



План каждой главы

Каждую главу открывает пример, иллюстрирующий тему, которая будет обсуждаться. В основном тексте главы вводятся и поясняются теоретические понятия. Все главы содержат случаи *Из практики*, иллюстрирующие теоретический материал и показывающие возможности подобного подхода к анализу реальных организаций. Почти в каждой главе присутствуют аннотации *Рекомендуемых книг*, освещающих проблемы, стоящие сегодня перед менеджерами. Это позволяет углубить и обогатить представления читателя об организациях. В *Успехах замысла* рассказывается о впечатляющих изменениях в мышлении и практической деятельности менеджеров. Основные теоретические положения главы, касающиеся конструирования и менеджмента организаций, вынесены *В записную книжку менеджера*. Главы завершают *Итоги и обсуждение*, содержащие резюме и пояснения основных теоретических положений.

Итоги и обсуждение

Главная идея главы заключается в том, что организации — это системы, в частности открытые, способные выжить только благодаря приспособлению к внеш-

ней среде. Разные части организации предназначены для выполнения функций ключевых субсистем: производства, адаптации, вспомогательных служб и связей с внешней средой на границе организации со средой. Организация состоит из пяти частей: производственного ядра, топ-менеджмента, руководства среднего уровня, техноструктуры, вспомогательного персонала.

Предмет теории организации составляют не отдельные люди, а организация в целом. Рассматриваются структура и условия функционирования организации. При оценке и анализе организации учитываются такие параметры, как степень ее формализованности и специализации, иерархия власти, централизация, профессионализм, структура штата, размеры, технология, внешнее окружение, цели, стратегия и культура. У отдельных организаций эти параметры могут значительно различаться. В последующих главах предлагается концепция анализа организации, использующая эти понятия.

Существует много типов организаций. Прежде всего необходимо различать организации, ориентированные лишь на получение прибыли; их менеджеры заняты зарабатыванием денег для компании. В некоммерческих организациях менеджеры осуществляют некоторое социальное воздействие. Менеджеры стремятся создавать организации, позволяющие достигать и высокой производительности и эффективности. Эффективность — понятие сложное, поскольку различные стейкхолдеры имеют разные интересы и потребности.

Современные организации функционируют в сложных, бурно изменяющихся условиях, сменивших стабильность и предсказуемость. К специфическим проблемам, с которыми приходится сталкиваться менеджерам и организациям, можно отнести глобальную конкуренцию, высокие этические стандарты, социальную ответственность, необходимость быстрого реагирования на изменения внешней среды, организационные кризисы, новые ожидания потребителей, усложнение технологий и поощрение разнообразия.

Новые требования привели к изменениям в конструировании организаций и практике управления. Общая тенденция состоит в отходе от высокоструктурированных систем, основанных на механистической модели, и переходе к более свободным, гибким системам, основанным на «естественной», биологической модели. Многие менеджеры преобразуют свои компании в обучающиеся организации, для которых характерны горизонтальная структура, делегирование полномочий, распространение информации, стратегия сотрудничества и адаптивная культура.

Большинство концепций в теории организации характеризуют их высший и средний уровни управления. Здесь мы в основном займемся анализом именно на этих уровнях. Такие темы, как линейный контроль и мотивация, обычно рассматриваются в курсах организационного поведения.

Ключевые понятия

административная теория организации и управления (administrative principles)
задача (task)
закрытая система (closed system)
контекстуальные параметры (contextual dimensions)
мезотеория (meso theory)
научной менеджмент (scientific management)
обучающаяся организация (learning organization)
организация (organization)

организационное поведение (organizational behavior)
организация бюрократического типа (bureaucratic organization)
открытая система (open system)
подход к организации с учетом стейкхолдеров (stakeholder approach)
роль (role)
система (system)
ситуационность (contingency)
стейкхолдер (stakeholder)
структурные параметры (structural dimensions)
субсистемы (sybsystems)
теория организации (organizational theory)
теория хаоса (chaos theory)
уровень анализа (level of analysis)
Хотторнский эксперимент (Hawthorne Studies)
экономичность (efficiency)
эффективность организации (effectiveness)

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение организации. Кратко охарактеризуйте каждую из ее частей.
2. Чем открытая система отличается от закрытой? Можете ли вы привести пример закрытой системы? Как подход к организации с учетом ее стейкхолдеров соотносится с этой концепцией?
3. Поясните, каким образом пять основных частей организации (по Минцбергу) соотносятся с функциями ее подсистем (см. илл. 1.2)? Если бы организации пришлось отказаться от одной из своих частей, без какой из них она смогла бы существовать наиболее долго?
4. Почему организации людей считаются более сложными, чем механические системы? Какие выводы следует из этого сделать менеджеру?
5. Какова разница между формализованностью и специализацией организации? Как вы думаете, если организация получает высокую оценку по одному из этих параметров, обязательно ли должна быть столь же высокой оценка и по другому параметру?
6. Что такое ситуационность? Какие выводы может сделать менеджер из ситуационной теории?
7. Каковы основные различия между организацией, ориентированной только на повышение производительности, и организацией, ориентированной на обучение и изменения? Как вы думаете, организацией какого типа проще управлять?
8. Почему распространение информации в обучающейся организации более важно, чем в традиционной? Обсудите, каким образом позиция организации в отношении информации может быть связана с другими ее особенностями: структурой, задачами, стратегией и культурой.
9. Какие различия можно предположить в ожиданиях стейкхолдеров коммерческих и некоммерческих организаций? Как вы думаете, уделяют ли менеджеры некоммерческой организации им больше внимания, чем менеджеры организации, занимающейся бизнесом?
10. Авторы ранних теорий менеджмента полагали, что организации должны везде и во всем стремиться к логике и рациональности. Обсудите положительные и отрицательные стороны этого подхода применительно к современным организациям.

Рабочая тетрадь *Оценка отдельных параметров организации*

Оцените две организации по предложенным параметрам. Укажите, какую позицию, по вашему мнению, каждая из организаций занимает по каждой шкале. Для обозначения позиции организаций используйте разные символы, например для 1-й — x, для 2-й — *.

Можно выбрать две любые известные вам организации. Это может быть место вашей работы, университет, студенческая организация, церковь или ваша семья.

	Формализованность	
Много письменной документации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Мало правил
	Специализация	
Распределение задач и ролей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Перекрывающиеся задачи
	Иерархия	
Выраженная вертикальная иерархия власти	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Сглаженная иерархия
	Технология	
Продукт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Услуга
	Внешнее окружение	
Стабильное	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Нестабильное
	Культура	
Ясные нормы и ценности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Неоднозначные нормы и ценности
	Профессионализм	
Высокая профессиональная подготовка	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Низкая профессиональная подготовка
	Цели	
Четко определенные цели	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Цели не определены
	Размеры	
Небольшая организация	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Крупная организация
	Концепция организации	
Механическая система	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Биологическая система

Вопросы

1. В чем состоят основные различия между организациями, которые вы оценивали?
2. Можно ли считать, что организации получат разные оценки по каким-либо шкалам? На каком основании?

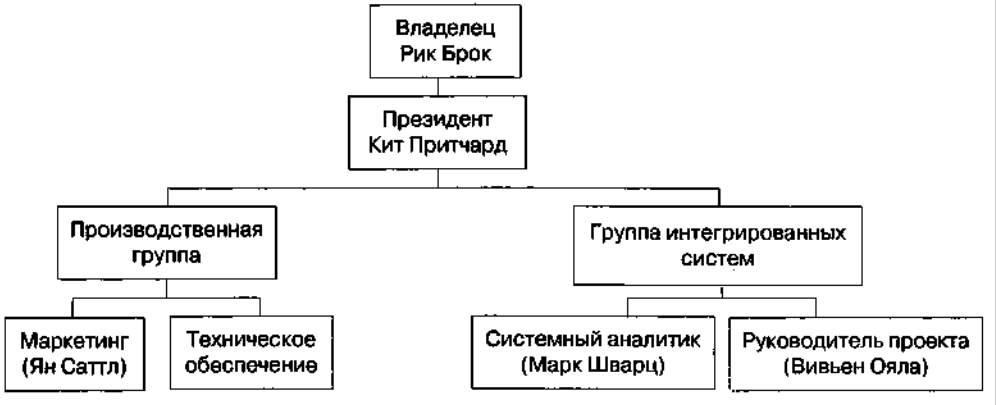
Кейс для анализа S-S Technologies Inc. (A)

В январе 1994 г. Рик Брок (Rick Brock) и Кит Притчард (Keith Pritchard), владельцы S-S Technologies Inc. (SST), захотели ускорить развитие компании. В 1993 г. ее доходы составили 6,3 млн долл., а штат — 30 высококвалифицированных рабочих. За несколько последующих лет эти показатели смогли вырасти в 2—3 раза. Чтобы понять, насколько хорошо структура SST соответствует этим целям, Брок пригласил консультанта, с которым ранее успешно сотрудничал. Консультант должен был выработать рекомендации по проектированию организации (культуре, людям, менеджменту, административным системам) со штатом уже не 30, а 60 или даже 120 человек. Консультант также попутно решал, не упустила ли компания в своих текущих операциях какие-либо маркетинговые возможности. Также стоял вопрос о заработной плате работников, и владельцы компании хотели его решить как можно скорее. Наконец, консультант должен был решить, нужна ли для роста и процветания SST более формализованная система оценок, непосредственно связанная со стратегическими целями компании.

Сведения о компании

S-S Technologies Inc., акционированная в 1992 г., была полностью канадской и специализировалась в области разработки программного обеспечения и аппаратных средств для промышленности. Ранее в течение 12 лет аналогичные работы выполняло одно из подразделений Sutherland-Schultz Limited — крупной инженерно-строительной компании. Когда Sutherland-Schultz перешла к другому владельцу, он продал SST Броку. В итоге SST была приобретена ее исполнительным директором Риком Броком, бывшим президентом Sutherland-Schultz, и Китом Притчардом, президентом SST. Структура организации представлена на илл. 1.11.

Иллюстрация 1.11 Структура технологической организации



SST имела уникальный опыт на рынке автоматизации предприятий. Компания объединила инженеров и техников, имеющих разную, но синергическую квалификацию, необходимую для работы над проектами, которыми другие системотехники не могли или не хотели заниматься. Помимо этого в ком-

тании разрабатывались уникальные способы коммуникации и моделирования. Компания осознавала возможности этих продуктов на мировом рынке услуг в области автоматизации и расширяла их возможности. За последние три года SST вырастала в среднем на 33% в год (при этом производственная группа выросла в среднем на 64%, а группа интегрированных систем — в среднем на 30%) (илл. 1.12).

Иллюстрация 1.12 Уровень доходов S-S Technologies, долл.

Год	Производственная группа	Группа интегрированных систем	Всего*
1990	931 000	1 100 000	2 685 202
1991	1 638 000	1 200 000	3 570 797
1992	2 763 000	1 300 000	4 521 987
1993	4 036 000	2 270 000	6 306 000
1994	5 200 000	3 500 000	8 700 000

* Включая прочие доходы и расходы.

Рабочие группы

Как видно из илл. 1.11, SST состоит из двух отдельных групп: производственной и интегрированных систем, обладающих специфическими характеристиками.

Производственная группа

Производственная группа занята разработкой и маркетингом уникальных изделий компании и их программного обеспечения. Они продаются во всем мире лицензированными представителями, дистрибьюторами или с помощью прямых поставок. Компания предлагает изделия двух типов.

- **Интерфейсные платы (карты) для прямой связи (Direct-Link Interface Cards)**, предназначенные для простого и быстрого обмена данными. На языке, понятном неспециалисту, этот продукт позволяет офисным компьютерам взаимодействовать с компьютерами, установленными на предприятии (их обычно называют программируемыми логическими контроллерами, *Programmable Logic Controllers, PLC*). SST разрабатывает и производит интерфейсы как для производственных, так и для настольных компьютеров, а также дополнительное диагностическое программное обеспечение, гарантирующее оптимальность работы компьютерных сетей. Интерфейсные платы в 1991 г. получили премию за успехи в бизнесе и инновации (*Canada Award for Business Excellence in Innovation*) в области промышленности, науки и технологии.
- **Программированный промышленный симулятор управления (Programmable Industrial Control Simulator, PICS)** — оборудование и программное обеспечение, позволяющее на персональном компьютере (ПК) воспроизводить ситуацию на предприятии в режиме реального времени. Чтобы система PICS работала на ПК, на нем устанавливаются специальные программы, и компьютер непосредственно подключается к PLC с помощью интерфейсных плат прямой связи. Посредством диалога с PLC, осуществляемого с помощью PICS, опытный программист, имея представление о ситуации на предприятии, работает на своем ПК, как на одной или нескольких автоматизированных производственных установках. В сущности, PLC служит своего рода «умственным орудием», отображением работы автоматизированного цеха, гарантирующим пользователю, что программное обеспечение PLC работает нормально. Систему можно использовать при отладке новых производственных программ, переоборудовании предприятия и обучении персонала, что во всех этих ситуациях позволяет существенно экономить время и денежные средства.

Разработки SST часто появляются в результате решения технической проблемы, с которой не смогла справиться ни одна компания. Производственная группа имеет и ряд других разработок и идей.

Факторы, определяющие успех производственной группы, можно разбить на две категории: собственно разработки и маркетинг. Качественность разработок — непременное условие. В случае неполадок замена осуществляется немедленно. Кроме того, новые разработки должны соответствовать быстро меняющемуся электронному оборудованию производства. Производственная группа также в большой степени зависит от рынка. Работа инженеров-системотехников, дополняемая эффективной распределительной сетью — жизненно необходимое условие роста производственной группы.

Группа интегрированных систем

Группа интегрированных систем (Integrated Systems Group, ISG) оказывает три взаимосвязанных вида услуг: консультирование, в области системотехники и в обслуживании клиентов. В нее входят программисты и инженеры, разрабатывающие программы и в оборудовании для комплексных производственных систем. Клиентам предлагаются проверенные, надежные и нетривиальные методы сбора данных, специальные управляющие элементы, распределительные и диагностические системы, а также симуляторы управления. Эта группа также предлагает и распространяет комплексное программное обеспечение процессов контроля и услуги в области менеджмента больших и технически сложных проектов. Клиенты группы — производственные и институциональные организации.

Успех группы определяется соблюдением сроков выполнения проекта, его бюджета и высоким качеством работы. Группа получает блестящие отзывы от своих клиентов. Ее деятельность обеспечивается профессионализмом сотрудников. Цель группы — управляемый рост, ориентированный на возможности организации и навыки ее сотрудников.

Внешняя окружающая среда

В начале 1990 г. экономика Северной Америки переживала спад. Хотя многие предсказывали ее восстановление, результаты спада были устойчивы. Компании в этот период старались продержаться за счет сокращений и уменьшения производственных затрат. Эта тенденция была выгодна производственной группе SST, поскольку PICS и интерфейсные платы позволяли сокращать расходы на автоматизацию предприятия и таким образом уменьшать производственные затраты. В результате рынок для производственной группы компании увеличился, несмотря на общий экономический спад. Ситуация в экономике также означала, что многие компании освобождались от своих штатных инженеров или резко сокращали их численность, поэтому они привлекали к выполнению специальных работ субподрядчиков, что было выгодно группе интегрированных систем SST.

Кейс для анализа *S-S Technologies Inc. (D) Конструирование организации*

За разработку новой организационной структуры компании S-S Technologies Inc. (SST) взялись ее исполнительный директор (Ричард Брок), президент (Кит Притчард) и консультант, приглашенный Броком. Эти люди должны были разработать структуру и административные системы (политику, оценку качества работы, оплату труда, программу партнерства), которые позволили бы компании сохранять свои преимущества, поддерживать сложившуюся культуру и привлекать нужных специалистов.

Топ-менеджмент и управление человеческими ресурсами в SST

SST руководили два ее владельца:

- Ричард Р. Брок, дипломированный инженер, был исполнительным директором SST. За восемь лет президентства Sutherland-Schultz Limited Брок реогранизовал группы производственную и интегрированных систем и обучил сотрудников. В дальнейшем они образовали S-S Technologies Inc. Брок участвует во всех аспектах работы новой компании, будучи квалифицированным специалистом в области управления бизнесом и его развития.
- Кит Притчард был президентом SST. Притчард сделал карьеру в компании, начав работу системным аналитиком, затем став руководителем проекта, затем менеджером группы, а в 1992 г. — президентом. Он также участвовал в разработке PICS. Продажи этой разработки принесли компании 500 тыс. долл. Его уникальное мастерство как в менеджменте, так и в специальных областях сделали его блестящим руководителем компании.

SST имела плоскую организационную структуру, позволяющую быстро реагировать на изменения технологии и рынка. Компания практиковала политику открытых дверей, и работники свободно могли предлагать свою помощь всем, кому, по их мнению, они могли помочь. Решения часто принимали после консультаций, что придавало сил всем, кто участвовал в их выработке. Тем самым создавался заинтересованный подход (с позиции «собственника») к проблемам и их решению.

В зависимости от размеров проекты выполнялись отдельными людьми или командами, причем и те и другие работали по принципу самоуправления. Ответственность за составление рабочего плана проекта, его бюджет и ход работы преимущественно несли исполнители. Это создавало чувство приверженности проекту и способствовало высокой мотивации, несомненно, присутствовавшей в компании.

Накладные расходы, связанные с маркетингом и административной работой, были сведены к минимуму. Маркетинговую команду составляли только четыре человека, управлявшие более чем 4 млн прибылей. Административной работой занимались два или иногда три человека. Инспектор (controller) Даг Уингер (Doug Winger) даже имел возможность работать еще в двух родственных организациях (SAF и Wilson Gas). SST действительно была небольшой.

Производственная группа: человеческие ресурсы

В производственную группу входили весьма компетентные и заинтересованные сотрудники. Технические специалисты были ведущими в своей области, имели хорошее образование и разнообразную подготовку. Они успешно сотрудничали в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и быстро и эффективно откликались на запросы клиентов. Многие члены команды участвовали в оригинальных разработках и проявляли личный интерес к устойчивости успеха производственной группы на рынке.

- Линда Оливер (Linda Oliver), бакалавр математики, была ведущим специалистом проекта PICS и с самого начала работала в нем дизайнером и программистом.
- Брюс Эндрюс (Bruce Andrews), доктор философии, был привлечен к работе над проектом PICS для решения задач, связанных с коммуникацией и тестированием; он также составлял тексты руководств.
- Лорн Дибел (Lorne Diebel), приобрел блестящую репутацию в области коммуникации. Часто по первому требованию он посещал отдаленные города, чтобы решать эксплуатационные проблемы клиентов.
- Джонатан Мелтон (Jonathan Malton), талантливый дизайнер компьютерной техники, участвовал в переводе интерфейсных плат из старого формата в новый.

С развитием проектной деятельности и расширением клиентской базы производственная группа пополнилась новыми сотрудниками. Новички привнесли в PG свой опыт и работали бок о бок с другими членами команды, чей рабочий энтузиазм был весьма заразителен.

В результате реализации исследовательских и проектных программ квалификация членов рабочей группы повысилась. Это позволило SST лидировать в конкурентной борьбе. В результате крупные по-

ставщики PLC прибывали в SST не столько для собственного обучения, сколько для консультаций по техническим проблемам.

С ростом доходов производственной группы в последние годы стала развиваться и маркетинговая команда. Объединившись, специалисты с маркетинговой и технической подготовкой смогли создать гармоничное, эффективное маркетинговое подразделение.

- Ян Сатти (Ian Suttie), дипломированный инженер, маркетинг-менеджер, был привлечен к оценке проекта, маркетингу, распространению и продаже всех разработок. Его основной задачей было создание сети дистрибьюторов и представителей, охватывающей все основные рынки в США, Европе и за их пределами.
- Коллин Ричмонд (Colleen Richmond) приобрела опыт в области маркетинга в других фирмах, связанных с высокими технологиями. Она устраивала все презентации, готовила рекламно-информационные материалы и занималась рекламой в целом.
- Стив Блекли (Steve Blakely) имел техническую подготовку и до прихода в SST работал в торговле. Он отвечал за сбор информации и первым встречал клиентов, обратившихся в SST по поводу технических затруднений.
- Коллин Дитрих (Colleen Dietrich) поступила в SST недавно. В ее задачу входит оценка эффективности рекламных акций производственной группы в различных СМИ.

Члены маркетинговой компании успешно сотрудничают, окрыленные успехом производственной группы. Однако они испытывают некоторые ограничения и считают, что нехватка людей не позволяет им сделать все, что хотелось бы. Все знают, что в первую очередь должны удовлетворяться нужды производственников, однако формальная оценка удовлетворенности клиентов не проводилась.

Группа интегрированных систем: человеческие ресурсы

Основной ресурс этой группы — ее сотрудники. Инженеры и техники не только хорошо подготовлены, но и высоко мотивированны и преданны компании. Вот краткие характеристики сотрудников группы интегрированных систем и того уникального мастерства, которое они привнесли в компанию.

- Марк Шварц (Mark Schwarz), дипломированный инженер, прекрасный системный аналитик, составляет торговые предложения, оценивает проекты и выполняет большую часть маркетинговой работы для группы. Он хорошо разбирается в развитии бизнеса, находя крупные, весьма сложные проекты; часто помогает клиентам оценить объем проекта и подход к его реализации. Попробуйте убедить заказчика, что выполнение большой, сложной работы — дело непростое; но у Шварца к этому просто талант. У него также талант к расстановке кадров. При этом Шварц ручается, что каждому сотруднику нравится его работа.
- Вивьен Ояла (Vivienne Ojala), инженер, опытный и талантливый руководитель проектов, дизайнер и программист; ее возможностей для планирования всех аспектов ожидаемых проектов группы интегрированных систем (стоимостью 2 млн долл.) и руководства им более чем достаточно. Особенно успешно она работает с клиентами, предпочитающими ее откровенный разговор «технологической болтовне». Ояла вселяет в клиентов уверенность в том, что их проект находится в хороших руках, особенно когда от того, о чем они просят, зависит успех или неудача их бизнеса. Ояла также хорошо обучает сотрудников, как работающих над ее проектами, так и непосредственно не занятых в них.
- Питер Ройзер (Peter Roeser), инженер; был системным аналитиком, имеет специальные навыки в сфере коммуникаций и различных операционных систем.
- Брайан Томсон (Brian Thomson), инженер, специалист в области программного обеспечения работы в режиме реального времени; также занимается менеджментом проектов.
- Тед Ханна (Ted Hannah), инженер; выполнял функции менеджера проекта и системного аналитика, имеет хорошие навыки и обширный опыт.

- Брюс Треверс (Bruce Travers), занимается маркетингом услуг группы интегрированных систем в Онтарио и осуществляет техническое руководство проектами; имеет более чем двадцатилетний опыт применения информационных систем в промышленности.

Благодаря разнообразным навыкам этих людей группа интегрированных систем в отличие от большинства конкурентов способна выполнять большие, сложные системотехнические проекты. Группа имеет собственных специалистов, владеющих практически любой технологией, которая может потребоваться в проекте. Кроме того, поскольку группа не стремилась быть единственным поставщиком PLC или персональных компьютеров (как делали многие конкуренты), она стала более гибкой и новаторской в решениях, предлагаемых клиентам.

Другой важный ресурс группы интегрированных систем — это ее блестящая репутация и контакты с крупным канадским производителем, дающим ей постоянную работу. Группа также выполнила много проектов для некоторых крупных североамериканских компаний и никогда не нарушала своих обязательств.

Группа интегрированных систем активно учится. Новые клиенты выигрывают от того, что она уже сталкивалась со многими проблемами ранее и успешно с ними справлялась. Опыт группы более обширен и поэтому более нов и современен, чем возможности внутреннего инженерного подразделения какого-либо однотипного производства.

Интервью консультанта

Консультант провел интервью со всеми сотрудниками SST. Некоторые его наблюдения, сделанные во время бесед, излагаются в соответствии с их проблематикой.

Цели и стратегии

Помимо Брока, Притчарда, Сатти и Шварца цели и стратегию SST или даже их собственной рабочей группы осознают отдельные работники. Сами топ-менеджеры (Притчард, Сатти и Шварц) тоже совершенно по-разному понимают цели и стратегию компании.

Иерархическая структура

Притчард считал Сатти и Шварца руководителями соответственно производственной группы и группы интегрированных систем. Однако члены производственной группы считали себя подотчетными Притчарду, полагая, что Сатти выполняет маркетинговые функции. Услышав об этом от консультанта, Притчард сказал, что Сатти потребуется время, чтобы укрепиться в своей позиции.

Ситуация в группе интегрированных систем также сбивала с толку. Большинство ее сотрудников считали Шварца своим менеджером, однако было непонятно его положение по отношению к Ояла, которая недавно вернулась в SST, поработав в гораздо более крупной технологической компании в Монреале. Ояла рассказала, что Притчард уговорил ее вернуться, что он сам и подтвердил. Ояла считает себя подотчетной Притчарду (как и он сам), ее «формальные» отношения с Шварцем не рассматривались.

Перед уходом Ояла из SST на пять месяцев и она и Шварц непосредственно подчинялись Притчарду. Когда она ушла из компании, многие из ее обязанностей (например, подготовка торговых предложений или расстановка персонала) были переданы Шварцу. Сейчас, когда ко всеобщему облегчению Ояла вернулась, встал вопрос о ее роли, особенно в отношениях с Притчардом и Шварцем. Ояла и Шварц друг другу подотчетны не будут.

Физическое пространство

SST уже переросла то пространство, которое делила с двумя другими компаниями — Wilson Gas и SAF. Броку принадлежала SAF, входящая в состав холдинга SST, которая снимала помещение независимо от Wilson Gas. Каждая компания занимала около трети здания. Для размещения сотрудников SST также

использовала трейлер. Любое расширение площади SAF, Wilson или обеих компаний сразу в рамках этого здания требовало судебного разбирательства. Притчард настаивал на том, чтобы все сотрудники SST располагались в одном месте и были легко доступны друг для друга.

Заработная плата

Одна из наиболее спорных проблем, выявленных в интервью, была связана с премиями и заработной платой. Сложилось так, что о премиях шла речь, когда компания работала успешно. Размер и дата выплаты премии определялись Броком и Притчардом. На момент проведения интервью премии не выплачивались. Многие работники ожидали премии к Рождеству. Специальной политики в отношении премий или материальных поощрений не существовало.

И Брок и Притчард поражались политике компании в этом вопросе. Существующая заработная плата соответствовала самым низким ставкам инженеров, особенно у старейших работников группы интегрированных систем.

В процессе интервью стало ясно, что для пресечения домыслов, устранения неопределенности и неудовлетворенности нынешней системой, казавшейся произвольной (по крайней мере работникам), важно было формализовать порядок выплаты премий. Когда-то, когда SST была частью Sutherland-Schultz, компания пережила несколько хороших лет, и тогда премии выплачивались щедро. Однако во времена экономического спада строительная деятельность компании была существенно свернута, и, хотя производственная группа и группа интегрированных систем сохраняли свою рентабельность, в целом компания выплачивать премии не могла. Фактически сотрудники SST были уволены, а некоторые из оставшихся чувствовали себя обманутыми. Сейчас, когда SST стала сама себе хозяин, система премий понадобилась менеджерам для достижения следующих целей:

- развития кооперативного, командного духа;
- укрепления кооперации между группами производственной и интегрированных систем и ограничения межличностной конкуренции;
- обеспечения особых наград за уникальный вклад в работу компании;
- отказа от поощрения слабой работы.

Партнерские отношения

После ухода Ояла в другую фирму (хотя и временного) Брок занялся разработкой системы «партнерства» с теми сотрудниками, чья работа играла существенную роль в успехе компании. Ему хотелось, чтобы люди вроде Сатти, Шварца и Ояла чувствовали себя собственниками или партнерами, приверженными компании, и чтобы их не соблазнила «зеленая травка чужих пастбищ», поскольку рынок труда для работников такого уровня весьма привлекателен. Это было важно не только для топ-менеджеров, но и для лучших системных аналитиков и программистов, таких как Линда Оливер и Лорн Дибел.

Брок хотел, чтобы часть премии партнеров составляли акции компании. Проблема состояла в том, что это были семейные молодые люди, и им нужны были живые деньги для кредитных выплат и повседневных расходов. Важно было предоставить им необходимую наличность, но также важно было, чтобы они знали, что их долговременные накопления растут. Брок структурировал премии и заработную плату таким образом, чтобы сохранить ключевых специалистов в компании, одновременно по мере роста компании создавая возможность для привлечения новых партнеров. Недавно компания пригласила к себе полдюжины талантливых студентов — инженеров и компьютерщиков, способных стать специалистами уровня Шварца, Сатти и Ояла. Брок по-прежнему придерживается политики справедливости.

Приверженность организации и мотивация

Консультанта поразили высокая приверженность сотрудников SST и их мотивированность. Людям нравилась рабочая среда, оперативное выполнение их заявок (на получение оборудования или информации), отсутствие интриг и пустопорожних собраний. Они были уверены в своем будущем и с удовольствием приходили на работу. Для консультанта их настроение создавало приятный контраст с нарастающим чувством упадка и гибели, пронизывающим многие другие компании, с которыми он работал в 1990-е годы.

Работники сами определяли свой режим. В течение недели они должны были отрабатывать по 40 часов, но занимались делами в удобное для них время. Гибкий график позволял им заниматься между 9 и 17 часами и другими делами, например подстраиваться под школьное расписание детей. Работники также учитывали свои сверхурочные часы, за которые получали либо дополнительную плату, либо отгулы. Сведения о переработках каждый сотрудник еженедельно подавал Притчарду. Ранее каждый просто держал свои переработки в уме. Притчард ввел письменные еженедельные отчеты, потому что иначе допускались ошибки «в пользу компании» (обычно запоминалось меньше часов, чем было реально отработано).

Функции сотрудников и обмен информацией

Обычно новые сотрудники поступали в распоряжение менеджера проекта, который неформально вводил их в курс дела и обучал. Таким образом, они сразу же включались в задачу и постепенно осваивали культуру и стиль мышления SST. Если они работали плохо или не вписывались в культуру компании, их увольняли.

Периодически Притчард устраивал встречи с сотрудниками, сообщая им об успехах компании и направлении ее развития. В процессе этих встреч Притчард с удивлением узнал, что только немногие сотрудники осознавали цели и стратегию SST.

Иллюстрация 1.13 *S-S Technologies*: представления о культуре и людях

Культура	Люди
• Открытость коммуникации на всех уровнях	• Высокая мотивированность
• Гибкий рабочий график	• Высокое мастерство
• Отсутствие интриг	• Предприимчивость
• Распределение прибылей на всех уровнях	• Установка на командную работу
• Быстрое принятие решений	• Высокая продуктивность
• Поощрение инноваций, а не бюрократии	• Приверженность SST

Большинство работников поднимали проблему оценки определенных видов работ и прибылей компании. Расценки устанавливались Притчардом, но менялись нерегулярно и на встречах с сотрудниками не оглашались. Было непонятно, у кого можно получить информацию о доходах компании и начислениях заработной платы за различные виды труда. При этом все сотрудники знали, у кого можно получить информацию, необходимую для работы. Фактически расценки, заработная плата и премии назначались «по случаю».

Куда мы идем?

Брок, Притчард и консультант хотели создать организацию, превышающую нынешнюю SST по размерам вдвое или втрое. Они знали, что культура компании привлекательна и обеспечивает высокую мотивированность сотрудников и их приверженность компании, что, в свою очередь, способствует ее успешному и быстрому росту. Руководство также понимало, что справиться с доходами 50 млн и 120—150 сотрудниками — не то же, что с прибылями в 6 млн и 30 людьми.

Брок, Притчард и консультант должны были спланировать организацию так, чтобы SST успешно развивалась. Исходя из представлений о корпоративной культуре и людях, для которых она привлекательна (см. илл. 1.13), решите, каковы должны быть наилучшая структура организации, расценки труда, заработной платы и премии (включая их график), политика компании и программа партнерства.

Ссылки

1. This case is based on: Anthony Bianco and Pamela L. Moore, Downfall: The Inside Story of the Management Fiasco at Xerox, *BusinessWeek* (March 5, 2001), 82—92; Robert J. Grossman, HR Woes at Xerox, *HR Magazine* (May 2001), 34—45; Jeremy Kahn, The Paper Jam from Hell, *Fortune* (November 13, 2000), 141—146; Pamela L. Moore, She's Here to Fix the Xerox, *BusinessWeek* (August 6, 2001), 47—48; and Claudia H. Deutsch, At Xerox, the Chief Earns (Grudging) Respect, *The New York Times* (June 2, 2002), section 3, 1, 12. All quotes are from Grossman, HR Woes at Xerox.
2. Martha Brannigan, Air Pressure: Discount Carrier Lands Partners in Ill-Served Cities, *The Wall Street Journal* (July 16, 2002), A1, A10.
3. Eileen Davis, What's on American Managers' Minds? *Management Review* (April 1995), 14—20.
4. David Welch, GM Tries to Show Who's Boss, *BusinessWeek,* (March 12, 2001), 54—55.
5. William J. Holstein, Samsung's Golden Touch, *Fortune* (April 1, 2002), 89—94.
6. High Profiles in Hot Water, *The Wall Street Journal* (June 28, 2002), B1.
7. David Wessel, Venal Sins: Why the Bad Guys of the Boardroom Emerged en Masse, *The Wall Street Journal* (June 20, 2002), A1, A6.
8. Greg Ip, Mind Over Matter—Disappearing Acts: The Rapid Rise and Fall of the Intangible Asset, *The Wall Street Journal* (April 4, 2002), A1, A6.
9. Bernard Wysocki Jr., Corporate Caveat: Dell or Be Defied, *The Wall Street Journal* (May 10, 1999), A1.
10. Andy Reinhardt, From Gearhead to Grand High Pooh-Bah, *BusinessWeek* (August 28, 2000), 129—130.
11. G. Pascal Zachary, Mighty is the Mongrel, *Fast Company* (July 2000), 270—284.
12. Keeping Your Edge: Managing a Diverse Corporate Culture, Special Advertising Section, *Fortune* (June 3, 2001) S1—S17; Steven Greenhouse, N.Y. Times News Service, Influx of Immigrants Having Profound Impact on Economy, *Johnson City Press* (September 4, 2000), 9; Richard W. Judy and Carol D'Amico, *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century* (Indianapolis, Ind: Hudson Institute, 1997).
13. Debra E. Meyerson and Joyce K. Fletcher, A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling, *Harvard Business Review* (January—February 2000), 127—136; Annie Finnigan, Different Strokes, *Working Woman* (April 2001), 42—48; Joline Godfrey, Been There, Doing That, *Inc.* (March 1996), 21—22; Paula

Dwyer, Marsha Johnston, and Karen Lowry Miller, Out of the Typing Pool, into Career Limbo, *BusinessWeek* (April 15, 1996), 92—94.

*4. Howard Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 3.

*5. This section is based largely on Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* (New York: HarperBusiness, 1992); and Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1990).

*6. Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999), 30—35.

*7. Lisa Bannon, Dream Works: As Make-a-Wish Expands Its Turf, Local Groups Fume, *Fhe Wall Street Journal* (July 8, 2002), A1, A8.

*8. Robert N. Stern and Stephen R. Barley, Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate, *Administrative Science Quarterly* 41 (1996): 146—162.

*9. Philip Siekman, Build to Order: One Aircraft Carrier, *Fortune* (July 22, 2002), 180[B]—180[J].

20. Bethany McLean, Growing Up Gallo, *Fortune* (August 14, 2000), 211—232.

21. James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967), 4—13.

22. Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215—297; and Henry Mintzberg, Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review* 59 (January—February 1981), 103—116.

23. The following discussion was heavily influ enced by Richard H. Hall, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991); D.S. Pugh, The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form? *Organizational Dynamics* 1 (Spring 1973), 19—34; and D.S. Pugh, D.J. Hickson, C R. Hinings, and C. Turner, Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), 65—91.

24. John Huey The New Post-Heroic Leadership, *Fortune* (February 21, 1994), 42—50; John Huey, Wal-Mart: Will It Take Over the World? *Fortune* (January 30, 1989), 52—61; Howard Rudnitsky, How Sam Walton Does It, *Forbes* (August 16, 1982), 42—44; *http://www. gore.com*, accessed on August 28, 2002; The 100 Best Companies to Work For, *Fortune* (February 4, 2002), 60—90; and *http://www. walmartstores. com*, accessed on August 28, 2002.

25. Anna Bernasek, Pattern for Prosperity, *Fortune* (October 2, 2000), 100—108.

26. Jennifer Reingold and Marcia Stepanek, with Diane Brady, Why the Productivity Revolution Will Spread, *BusinessWeek* (February 14, 2000), 112—118.

27. T. Donaldson and L.E. Preston, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review* 20 (1995), 65—91; Anne S. Tusi, A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level, *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), 458—483; Charles Fombrun and Mark Shanley, What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal* 33 (1990), 233—258; Terry Connolly, Edward J. Conlon, and Stuart Jay Deutsch, Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach, *Academy of Management Review* 5 (1980), 211—217.

28. Tusi, A Multiple-Constituency Model of Effectiveness.

29. Fombrun and Shanley, What's in a Name?

30. Devin Leonard, Tony Ridder Just Cant Win, *Fortune* (December 24, 2001), 99—106; and Felicity Barringer, Unresolved Clash of Cultures: At Knight Ridder, Good Journalism vs. the Bottom Line, *The New York Times* (May 29, 2001), C1, C4.

31. Ann Harrington, The Big Ideas, *Fortune* (November 22, 1999), 152—154; Robert Kanigel, *The One*

Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency (New York: Viking, 1997); anc Alan Farnham, The Man Who Changed Work Forever, *Fortune* (July 21, 1997), 114. For a discussion of the impact of scientific management on American industry, government, and nonprofit organizations, also see Mauro F. Guillen, Scientific Management's Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical, *Administrative Science Quarterly* 42 (1997), 682—715.

32. Amanda Bennett, *The Death of the Organization Man* (New York: William Morrow, 1990).
33. Johannes M. Pennings, Structural Contingency Theory: A Reappraisal, *Research in Organizational Behavior* 14 (1992), 267—309.
34. This discussion is based in part on Toby J. Tetenbaum, Shifting Paradigms: From Newton to Chaos *Organizational Dynamics* (Spring 1998), 21—32.
35. William Bergquist, *The Postmodern Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
36. Based on Tetenbaum, Shifting Paradigms: From Newton to Chaos and Richard T. Pascale, Surfing the Edge of Chaos, *Sloan Management Review* (Spring 1999), 83—94.
37. Polly LaBarre, This Organization is Disorgani zation, *Fast Company* (June—July 1996), 77.
38. David K. Hurst, *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995), 32—52.
39. Glenn Rifkin, Nothing But Net, *Fast Company* (June—July 1996), 118—127.
40. Thomas Petzinger, *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace* (New York: Simon & Schuster, 1999), 91—93; and In Search of the New World of Work, *Fast Company* (April 1999), 214—220; Peter Katel, Bordering on Chaos, *Wired* (July 1997), 98—107; and Oren Harari, The Concrete Intangibles, *Management Review* (May 1999), 30—33.
41. Robert House, Denise M. Rousseau, and Melissa Thomas-Hunt, The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior, *Research in Organizational Behavior* 17 (1995), 71—114.

Часть II

Цель организации и конструирование ее структуры

Глава 2
Стратегия, структура и эффективность организации

Глава 3
Структура организации

Стратегия, структура и эффективность организации

Глава 2

Влияние стратегического направления на конструирование организации

Цель организации

Миссия • *Оперативные цели* • *Важность целей*

Выбор стратегии и конструкции

Модель конкурентных стратегий Портера • *Типология стратегий Майлза и Сноу* • *Как стратегии влияют на конструирование организации* • *Другие факторы, влияющие на конструирование организации*

Оценка эффективности организации

Ситуационные подходы к оценке эффективности

Целевой подход • *Ресурсный подход* • *Подход с учетом внутренних процессов*

Комплексная модель эффективности

Итоги и обсуждение

3M Corporation

...а производит для нас наждачную бумагу и самоклеящуюся бумагу для заметок, ...лофановую пленку, изоляционные материалы, непромокаемый скотч и губки ... мытья посуды. В течение ста лет 3M Corporation была лидером инноваций и ...брасывала на рынок тысячи успешно продаваемых новых продуктов. В 2000 г. ...мпания поставила рекорд, заработав 5,6 млрд долл. — треть своего общего до... — на продуктах, которых четыре года назад еще не существовало. Однако ... результаты не устраивали нового президента и исполнительного директора ...мпании Джеймса МакНерни-младшего (James McNerney Jr.). Стараясь увели... объем продаж и доходы, темпы роста которых в последнее время снизились, ... отказался от того, чтобы 30% продаж составляла продукция, разработанная за ...ледующие четыре года. МакНерни, пришедший в 3M из General Electric, по...вил дерзкую долгосрочную цель: в течение 10 лет или даже менее удвоить объ... продаж 2000 г. Ближайшими целями были рост продаж на 11% в год и прибы... — на 12%. Эти планы превышали темпы развития предприятия за последнее ...тилетие почти вдвое. Чтобы добиться таких непростых результатов, МакНер... предполагал сделать следующее:

- перевести производство за рубеж, в страны с более низким уровнем заработной платы. Осуществлять снабжение всех подразделений одновременно, что позволило бы расплачиваться с поставщиками на более выгодных условиях;
- использовать Six Sigma — активную систему управления качеством и производством, позволяющую избавиться от неэффективных приемов работы на уровне всей корпорации;
- быстрее выбрасывать новые товары на рынок за счет исследований и разработок в наиболее перспективных областях;
- искать перспективные предприятия и покупать их; помимо производства товаров также обеспечивать развитие сервиса.

До этого момента экономический спад означал для 3M медленный старт в ...правлении поставленных целей. Уровень продаж и прибыли компании сни...лся быстрее, чем в три последних десятилетия. Скептики также предостере...ли, что некоторые из начинаний МакНерни могут разрушить исключитель...ый творческий характер компании, которым она и была знаменита. Например, ...место того чтобы ослабить поводья, высшее руководство строго предписывало, ...ким образом должен быть потрачен каждый доллар, выделенный на исследо...ания; также были установлены единые производственные стандарты для всех ...одразделений.

Однако многие ветераны 3M поддержали МакНерни и поверили в его цели и ...тратегию. МакНерни подчеркивал, что он не стремится к полной реорганиза...ии. «Это не попытка уничтожить старую команду, просто потому, что я — но...ый и считаю себя энергичнее и лучше, — сказал он. — Это попытка хорошую ...мпанию сделать еще лучше»[1].

Топ-менеджеры, такие как МакНерни, ответственны за достижение организацией успеха; они задают цели и стратегию, помогающие компании быть конкурентоспособной. Цель организации — это желаемое положение дел, которого организация пытается достичь[2]. Цель отражает результат или конечную точку, на достижение которых направлены усилия организации. Целью 3M было увеличение продаж на 11% в год, а текущих поступлений — на 12%. Цели и стратегия определяют замысел организации. Эту тему мы и обсудим в данной главе.

Цель главы

Топ-менеджеры определяют направление работы организации. Они ставят цели и разрабатывают стратегию, позволяющую организации их достигнуть. Эта глава должна помочь составить представление о целях организаций и стратегиях конкурентной борьбы, разрабатываемых менеджерами для их достижения. Мы рассмотрим два основных подхода к выработке стратегии и проследим, как стратегия сказывается на конструировании организации. В главе также будут описаны наиболее типичные способы оценки эффективности усилий организации. Для успешного руководства менеджеры должны ясно представлять способы оценки эффективности.

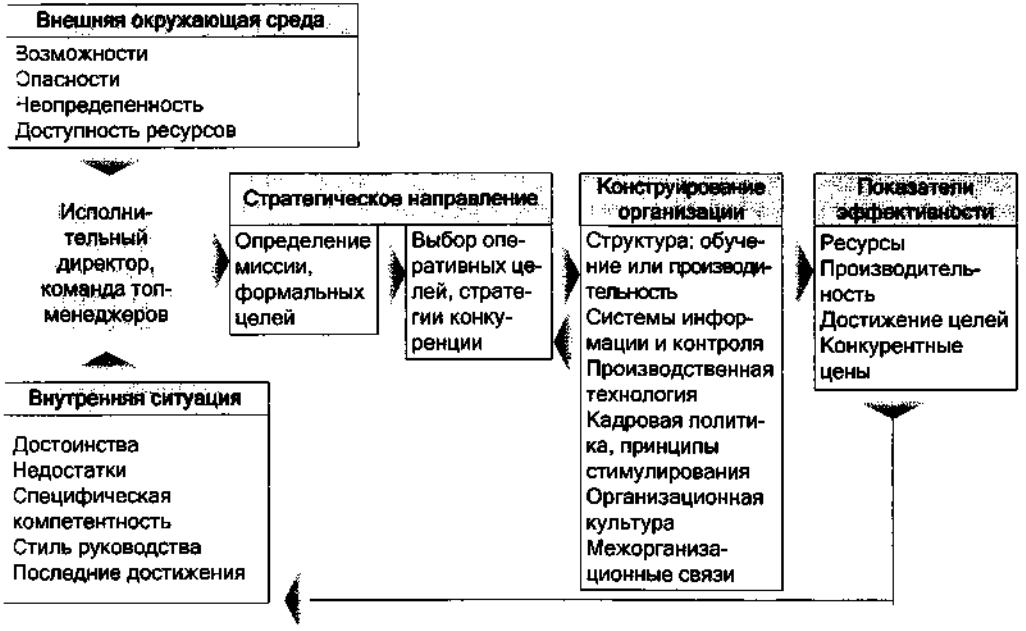
Влияние стратегического направления на конструирование организации

Организация создается для достижения определенной цели, задаваемой исполнительным директором и командой топ-менеджеров. Ответственные исполнители определяют конечную задачу и направление деятельности, позволяющее ее решить. Именно эти задачи и направление задают структуру организации и способ управления ею. Итак, *топ-менеджеры прежде всего отвечают за определение целей организации, ее стратегию и конструкцию, позволяющие ей адаптироваться к меняющейся окружающей среде*[3]. Менеджеры среднего уровня делают практически то же самое, но на уровне основных подразделений организации, реализуя генеральную линию, намеченную высшим руководством. Разработка направления деятельности и конструкции организации схематически представлена на илл. 2.1.

Определение направления обычно начинается с оценки возможностей и опасностей, существующих во внешней окружающей среде, включая количество перемен, степень неопределенности ситуации и доступность ресурсов (более подробно см. гл. 4). Топ-менеджеры также оценивают внутренние достоинства и недостатки, определяя тем самым узкую специализацию компании, способную позволить ей конкурировать с другими предприятиями отрасли[4]. Оценка внутренней среды организации часто включает оценку каждого подразделения; она основана на прошлом опыте работы организации и стиле руководства исполнительно-

го директора и команды топ-менеджеров. Следующий шаг — это определение миссии и формальных целей путем точного соотнесения возможностей организации с условиями внешней среды. Далее могут быть заданы оперативные цели и стратегии, посредством которых организация будет осуществлять свою миссию.

Иллюстрация 2.1 Роль топ-менеджеров в разработке направления деятельности, конструировании и оценке эффективности организации



Источник: адаптировано из Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design, unpublished manuscript, Duke University, 1990; and Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model, *Organization Studies* 15, no. 2 (1994), 183—212.

На илл. 2.1 показано, как соотносятся цели и стратегии организации. Конструкция организации — это то, что позволяет управлять процессом, выполнять стратегический план. Направление деятельности организации определяют структура, ориентация на обучение или на производительность (см. гл. 1), выбор системы информации и контроля, а также производственная технология, кадровая (HR) политика, организационная культура и связи с другими организациями. Изменения структуры, технологии, HR-политики, организационной культуры и межорганизационных связей будут рассмотрены в следующих главах. Обратите снимание на стрелку (см. илл. 2.1), идущую от блока «Конструирование организации» к блоку «Стратегическое направление». Она означает, что стратегии часто вырабатываются в организации, структура которой уже сложилась, поэтому суще-

ствующая структура сдерживает или ограничивает реализацию намеченных целей и стратегий. Однако чаще новые цели и стратегия избираются с учетом требований внешней среды, в соответствии с которыми топ-менеджеры пытаются перестроить организацию.

Наконец, схема показывает, как менеджеры оценивают эффективность усилий организации, т.е. степень, в которой она реализует свои цели. Схема отражает наиболее типичные способы оценки деятельности, о каждом из которых мы расскажем в этой главе. Сейчас необходимо отметить, что эффективность работы соотносится с внутренней средой организации, т.е. ее прошлые достижения учитываются высшим руководством при постановке новых целей и определении стратегического направления на будущее.

Роль топ-менеджеров важна, поскольку руководители могут интерпретировать и оценивать ситуацию по-разному и выдвигать различные цели. Например, новый президент Гарвардского университета Лоуренс Саммерс (Lawrence H. Summers), бывший министр финансов США (U.S. Treasury secretary), считает, что Гарвард нуждается в существенной трансформации, поскольку его выпускники должны отвечать требованиям быстро меняющейся современной глобальной экономики[5]. Саммерс поставил задачу выработки более жесткой системы аттестации, пересмотра сроков обучения, расширения исследований за рубежом, поощрения научной работы и специальной подготовки старшекурсников, а также их более тесных контактов с профессорами. Прежние руководители, чей опыт нередко был чисто академическим, при определении целей для ведущего университета страны обычно не учитывали быстрых перемен во внешней среде, предпочитая идти путем, успех которого был доказан в прошлом.

Решения, принимаемые топ-менеджерами в отношении целей, стратегии и структуры организации, имеют огромное влияние на ее эффективность. Книга, рекомендуемая в данной главе, обсуждает необходимость принятия менеджерами нового подхода к выработке стратегии в современном окружении. Помните, что цели и стратегия изменяются и их нельзя принимать на веру. Руководители высшего и среднего звена должны ставить цели перед своими конкретными подразделениями; способность к подобным выборам существенно влияет на успех фирмы. Конструкция организации избирается для реализации целей и стратегии; таким образом, она влияет на успешность организации. Сейчас мы продолжим обсуждение целей и стратегии организации, а в заключительной части главы рассмотрим различные способы оценки эффективности ее работы.



Рекомендуемая книга

Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos
By Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt

В своей книге *Конкурентное преимущество: стратегия как организованный хаос* (Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos) Шона Браун и Кетлин Айзенхардт утверждают: чтобы процветать в

мире нестабильных рынков, жестокой глобальной конкуренции и резких изменений, современные компании должны постоянно изменяться. По их мнению, на рынке лидируют компании, которые умеют поддерживать равновесие между хаосом и стабильностью и допускают изменения стратегии, позволяющие фирме адаптироваться к непредсказуемому и быстро меняющемуся деловому миру. Стараясь быть инновационными и творческими, такие организации остаются гибкими и открытыми, поддерживая при этом необходимую дисциплину и структуру, что позволяет компаниям успешно реализовывать свои стратегию и планы. Авторы поясняют: «Основное открытие, которое делают компании, находящиеся на передовых позициях в конкуренции, состоит в следующем: стратегия есть следствие готовности организации к постоянным изменениям; она возникает не на пустом месте. Другими словами, стратегия задается двояко: вы одновременно определяете, куда вы хотите прийти и как вы собираетесь этого добиться».

Правила конкурентного преимущества

Браун и Айзенхардт формулируют десять правил стратегии конкуренции. Приведем несколько примеров.

- *Временный характер преимуществ.* Чтобы добиться конкурентного преимущества, менеджеры должны рассматривать любую стратегию как временную. Успехи в конкуренции неустойчивы, поэтому необходимо постоянно искать новые источники преимуществ. Лучше видеть новые возможности в изменениях среды, чем искать способы защиты от них.
- *Стратегия сложна, разнообразна и возникает спонтанно.* В быстро меняющейся окружающей среде стратегия не может быть неизменной, она должна представлять собой собрание разнообразных приемов. Менеджеры позволяют стратегии «возникать спонтанно», придавая ей форму и строя в соответствии с нею свои планы. Они предпринимают различные шаги, смотрят, к каким результатам они приводят, учатся на собственном опыте и меняют стратегию и планы в нужном направлении.
- *Ищите стратегию в практике бизнеса.* Стратегия не формулируется топ-менеджерами и не спускается затем сверху вниз. Влияющие на нее факторы меняются так быстро и непредсказуемо, что нельзя ждать, пока она пройдет по всем ступеням иерархии. Передовые компании позволяют вырабатывать стратегию людям, занятым непосредственной работой. Успех приносят не тщательно продуманные идеи руководства, но умелые, быстрые и уместные действия исполнителей.

Заключение

Хотя в основе книги *Конкурентное преимущество* лежат научные теории упорядоченности и хаоса, книга прочно базируется на реалиях практики, с которой сталкиваются организации, занимающиеся бизнесом. Авторы рассматривают работу Atlanta Braves, 3M, Nike и Intel — организаций, сохраняющих лидерство на рынке в быстро меняющихся отраслях производства, поскольку они постоянно учатся адаптироваться к непрерывным изменениям деловой среды и осуществлять что-то новое. Разбирая многочисленные, детально изложенные примеры успешной и неудачной деятельности компаний, способы избежания ловушек в управлении и рассматривая новые стратегические концепции, Браун и Айзенхардт предлагают менеджерам ценное пособие по работе с непредсказуемыми изменениями.

Цель организации

Организации создаются и продолжают существовать, чтобы чего-то достичь. Все организации, включая Гарвардский университет, New Line Cinema, католическую

церковь, Департамент сельского хозяйства США, районные химчистки и соседний гастроном, существуют ради определенной цели. Ее можно назвать общей целью, или миссией. Подразделения имеют собственные цели и задачи, решение которых позволяет приблизиться к решению общих задач, реализации миссии или достижению целей организации.

У организации существует множество разных целей, и цели разного типа реализуют различные функции. Прежде всего различают официально установленные цели, или миссию, и оперативные цели, которые организация действительно преследует.



В записную книжку менеджера

Определяйте свои миссию и цели и сообщайте о них. Сообщайте об официальных целях, чтобы заявить о миссии организации внешней окружающей среде. Сообщайте об оперативных целях, чтобы определить внутреннее направление работы организации и стандарты исполнения для сотрудников.

Миссия

Общую цель организации часто называют **миссией (mission)** — основанием для ее существования. Миссия отражает мировоззрение организации, цели, ценности и повод для создания. Миссия оказывает существенное влияние на организацию[6]. Иногда миссию называют **официальными целями (official goals)** организации. К ним относятся формальное описание границ ее бизнеса и результатов, которых организация старается достичь. Формулировки официальных целей сообщают о характере операций компании, могут фиксировать ее ценности, сообщать о рынках и потребителях, определяющих ее специфику. Поскольку миссия, или официальные цели, заявляет о задачах деятельности и философии организации, она публикуется в ее программных документах или годовых отчетах. На илл. 2.2 представлено заявление компании Hallmark о своей миссии. Обратите внимание на формулировки миссии, ценностей и целей этой организации.

Положения миссии прежде всего служат инструментом коммуникации[7]. Они сообщают нынешним и будущим сотрудникам, клиентам, инвесторам, поставщикам и конкурентам, какова позиция организации и чего она пытается достичь. Миссия придает легитимность всем стейкхолдерам — внутренним и внешним, которые могут вступить в контакт с организацией и испытать к ней чувство приверженности, поскольку они идентифицируют себя с ее глобальной целью. Большинство топ-менеджеров хотят, чтобы работники, потребители, конкуренты, поставщики, инвесторы и местная общественность воспринимали их в благоприятном свете; поэтому концепция легитимности компании играет решающую роль[8]. Забота корпорации о своей легитимности реальна и важна. Вспомним бухгалтерскую фирму Arthur Andersen, обвиненную в нарушении законности, когда она уничтожала тонны бухгалтерских документов, имевших отношение к расследованию ситуации в Enron. Когда-то уважаемая фирма мирового уровня утратила свою легитимность в глазах клиентов, инвесторов и общественности, и это было равносильно ее смерти[9].

Оперативные цели

Оперативные цели (operative goals) — это результаты, ради достижения которых организации осуществляют свою деятельность. Знание оперативных целей помо-

гает понять, что в действительности организация пытается делать[10]. Это специфические, количественно оцениваемые результаты работы организации, часто достижимые в короткий период времени. Если официальные цели отражают стратегию, то оперативные характеризуют актуальную ситуацию в организации. Оперативные цели отвечают первоочередным задачам, которые организация должна решить; они соответствуют работе ее подсистем (см. гл. 1)[11]. Цели этого уровня характеризуют деятельность организации в целом, ее пограничную активность, обеспечение текущей деятельности, задачи адаптации и производства. Специфические цели, выдвигаемые в рамках любой первоочередной задачи, определяют направление повседневных решений и текущую работу подразделений.

Иллюстрация 2.2 Миссия Hallmark



Это — Hallmark

Мы верим:

Что наши *товары и услуги* должны делать жизнь людей богаче и улучшать их отношения.

Что *творчество и качество* в наших подходах, товарах и услугах — основа нашего успеха.

Что *люди* Hallmark — один из наиболее ценных ресурсов компании.

Что *финансовый успех* деятельности важен не сам по себе, но как средство реализации миссии компании.

Что *частная форма собственности* в нашей компании должна сохраниться.

Ценности, которыми мы руководствуемся:

Совершенство во всем, что мы делаем.

Этичность и нравственность всегда и во всех отношениях.

Инновации во всех сферах бизнеса для достижения и сохранения лидирующих позиций на рынке.

Социальная ответственность корпорации перед Канзас-Сити и любым местом, где мы работаем.

Эти убеждения и ценности определяют нашу бизнес-стратегию, наше корпоративное поведение и отношения с поставщиками, местной общественностью и друг с другом.

Деятельность организации в целом Деятельность коммерческой организации в целом характеризуется ее рентабельностью, которая выражается в показателях «чистый доход», «доход на акцию» или «прибыль на инвестированный капитал». Другие показатели — рост объема и объем продаж. Рост отражается в увеличении объема продаж или размеров прибыли за определенный период времени. Объем характеризует продажи в целом, или количество проданных товаров или услуг. Пример с корпорацией 3M, приведенный в начале главы, иллюстрирует цели, связанные с ростом организации.

Некоммерческие организации, например социальные службы или профсоюзы, не имеют цели получить прибыль. Цели подобных организаций должны отражать оказание услуг клиентам в рамках определенного бюджета. Цели, связанные с ростом организации и масштабами ее деятельности, в некоммерческих организациях также могут быть использованы для оценки деятельности. Рассмотрение круга клиентов — основная цель многих социальных служб вроде телефона доверия Contact USA, оказывающего помощь людям в кризисных ситуациях.

Ресурсы Ресурсные цели характеризуют потребность в приобретении материалов и денежных средств из внешней окружающей среды. Это может быть выделение средств на строительство новых предприятий, поиски источников более дешевого сырья или наем на работу высококвалифицированных выпускников. Ресурсными целями для Гарвардского университета могут быть привлечение к работе высококлассных профессоров и студентов; для Honda Motor Company — получение высококачественных деталей автомобилей по более низкой цене; для Contact USA — привлечение к работе увлеченных бесплатных консультантов и расширение материальной базы организации.

Рынок Рыночные цели отражают долю рынка, которую хочет занять организация, или ее позицию на рынке. Рыночные цели определяются отделами маркетинга, продаж и рекламы. Пример рыночной цели Honda — стремление отобрать у Toyota Motor Company первое место по продажам автомобилей в Японии. Недавно Toyota обогнала Nissan, заняв ее место «второй» компании, а ее недавняя модель Fit Subcompact превзошла Toyota Corolla по количеству продаж на этом рынке[12].

Работа с персоналом Работа с персоналом включает обучение, продвижение по службе, безопасность и личностный рост сотрудников. Это касается менеджеров и подчиненных. Fetzer Vineyards своей главной целью считает содействие непрерывному росту и развитию сотрудников. Эта цель включает в себя обширную образовательную программу для работников: изучение английского языка как иностранного, тренинги по принятию решений и общению. По словам Барбары Уоллес (Barbara Wallace), HR-директора Vineyards, «...наша компания чувствует, что развитие способностей людей укрепляет организацию. Это путь воспитания верности компании»[13]. В Marriott снижение уровня стресса и работы сотрудников на износ считают приоритетом гостиничного бизнеса (см. «Успех замысла»).

Инновации и изменения Инновационные цели говорят о внутренней гибкости и готовности приспосабливаться к неожиданным изменениям среды. Как правило, они связаны с разработкой специфических новых услуг, товаров или производственных процессов. В General Electric Джеффри Иммелт (Jeffrey Immelt) задал новое направление инноваций, поставив цель разработать новых продуктов на 25% больше[14].

Производительность Цели, касающиеся производительности, характеризуют результат, получаемый с помощью доступных организации ресурсов. Обычно они отражают количество ресурсов, необходимых для достижения желаемого результата, и, таким образом, формулируются в терминах «себестоимость единицы продукции», «количество продукции, производимой одним работником», или «стои-

мость ресурсов на одного работника». Менеджеры Akamai Technologies, торгующие онлайновыми технологиями, не учитывают количество продаж, приходящихся на одного работника, если компания достигает намеченных целей по производительности. Финансовый директор Akamai Тимоти Уэллер (Timothy Weller) считает эту статистику «самой простой мерой производительности сотрудников». Чтобы повысить производительность, Boeing Company для сборки модели 737 установила новый конвейер. Как только к корпусу прикрепляются крылья и шасси, каждая машина с помощью рабочих передвигается по конвейеру с помощью специального устройства со скоростью два дюйма в минуту. Новая цель Boeing, касающаяся производительности компании, — тратить на сборку этой модели 5 дней, а не 11, как в настоящее время[15].

Успешные организации тщательно соотносят свои оперативные цели. Хотя производительность и важна, некоторые лучшие современные компании поняли, что чрезмерное внимание к повышению прибыли — не самый надежный способ достичь высокого качества исполнения. Цели, связанные с инновациями и изменениями, становятся все более важными, даже если их достижение первоначально приводит к снижению прибыли. Решающее значение имеют цели, связанные с развитием работников, поскольку они позволяют повышать их мотивацию и приверженность компании.

Успех замысла

Marriott

Отели работают 24 часа в сутки 365 дней в году. Чтобы отель работал, а гости находились в безопасности и были довольны, проблемы должны решаться немедленно. В Marriott, как и во многих отелях, работающих круглосуточно, высокая культура непосредственного общения внутренне присуща сотрудникам. Чем чаще обращаются к менеджеру, тем лучше, будь то лицо, ответственное за еду и напитки, хозяйство, финансы или человеческие ресурсы. Для успеха отеля определяющим фактором стала возможность для менеджера видеть подчиненных и гостей и быть доступным для них. Но эта философия была приобретена дорогой ценой. В середине 1990-х годов Marriott переживал трудные времена, испытывая дефицит талантливых людей, и некоторые лучшие, наиболее опытные менеджеры уволились, ссылаясь на свое желание иметь больше свободного времени.

Высшее руководство поставило новые цели, касающиеся развития работников, устанавливающие приоритет здоровья и благополучия менеджеров. В трех отелях компании была апробирована программа, названная *Гибким менеджментом* (*Management Flexibility*). Предполагалось проверить, поможет ли она создать баланс между работой и частной жизнью, ослабить стресс и работу на износ. Руководство каждого отеля начало искать пути сокращения числа избыточных встреч и задач. Кроме того, все 165 менеджеров отелей, в которых проводилось предварительное исследование, посещали фокус-группы, где они могли говорить о бесконечных недостатках, а также об особых технологиях или приемах, которые могли бы помочь им выполнять их работу лучше и быстрее.

Изменения проводили быстро, в период работы фокус-групп. Высшее руководство задавало тон многим переменам, например, менеджерам было позволено проявлять инициативу и уходить с работы раньше, если

они смогут предупредить об этом остальных сотрудников и будут уверены, что об их отсутствии всем известно. Уже через несколько месяцев появились реальные признаки изменений. Уже не отпускались шуточки, когда кто-то рано уходил с работы, которые поддерживали культуру непосредственного общения и часто заставляли людей чувствовать себя виноватыми, поскольку они работают «всего по десять часов». Сейчас место подобных колкостей заменил искренний интерес к жизни коллег вне работы.

Экспериментальная программа Marriott прошла успешно. К моменту ее завершения люди уделяли гораздо меньше внимания отработанным часам, и больше — решаемым задачам. Опросы показали, что менеджеры стали в среднем работать на пять часов в неделю меньше, а качество услуг и доходы остались прежними. Менеджеры также сообщали о том, что они стали чувствовать себя на работе более довольными и мотивированными, меньше поддавались стрессу и эмоциональному выгоранию. Гибкий менеджмент сейчас используется в отелях западного, южного и центрального регионов Атлантики, запланировано его дальнейшее распространение. Помогая менеджерам найти баланс между работой и жизнью, Marriott сделала своих работников довольнее, а качество работы выше. Кроме того, были решены проблемы найма, поскольку талантливые люди всегда хотят работать на компанию, позволяющую им преуспевать и профессионально и в частной жизни.

Важность целей

Для организации важны и официальные и оперативные цели, однако они служат достижению весьма разных результатов. Официальные цели и миссия отражают систему ценностей организации, а оперативные — ее первоочередные задачи. Официальные цели делают компанию легитимной; оперативные цели более ясны и четко определены.

Оперативные цели служат достижению некоторых специфических целей (илл. 2.3). С одной стороны, цели дают работникам представление о направлении их деятельности: люди должны знать, ради чего они трудятся. Это помогает мотивировать работников на достижение целей, особенно если они сами участвовали в их выработке. С другой стороны, цели служат ориентирами при принятии решений работниками. Цели задают определенные рамки индивидуального поведения и действий[16]. Они помогают определить уместные решения, касающиеся структуры организации, инноваций, благосостояния сотрудников или роста. Наконец, цели устанавливают стандарты оценивания. Показатель деятельности организации, будь то прибыль, число единиц продукции, степень удовлетворенности сотрудников, уровень инноваций или число рекламаций, может быть оценен только при существовании исходных значений каждого показателя. Оперативные цели устанавливают такие стандарты измерения.

Иллюстрация 2.3 Типы целей и результатов

Типы целей	Конечные результаты
Официальные цели, миссия	Легитимность
Оперативные цели	Ориентирование и мотивирование сотрудников
	Основа выработки решений
	Стандарты оценивания

Выбор стратегии и конструкции

Для реализации работы в направлении, заданном миссией, менеджеры должны избрать специфическую стратегию и изыскать в организации такие возможности, которые позволили бы ей достичь своей основной и промежуточных целей в конкурентной окружающей среде. В этом разделе мы рассмотрим ряд практических подходов к выбору стратегии и разработке конструкции организации.

Стратегия (strategy) представляет собой план взаимодействия с конкурентным окружением, позволяющий организации достичь своих целей. Некоторые менеджеры считают цели и стратегии различными названиями одного и того же, но для нас *цели* (*goals*) означают то, чего организации хотят достичь, а *стратегии* (*strategies*) — способ их достижения. Например, цель может состоять в достижении годового роста продаж на 15%. Стратегии, необходимые для этого, могут включать в себя активную рекламу, привлекающую новых потребителей; мотивирование продавцов к тому, чтобы они побуждали клиентов увеличивать объем покупок; приобретение предприятий, производящих сходные товары. Стратегии могут включать ряд техник, позволяющих достичь определенную цель. Главное в формулировании стратегии — это решить, должна ли работа организации отличаться от работы конкурентов или следует использовать те же приемы, но более продуктивно[17].

Существуют две модели формулирования стратегии: модель конкурентных стратегий Портера (Porter model of competitive strategies) и типология стратегий Майлза и Сноу (Miles and Snow's strategy typology). Обе модели задают ориентиры в конкурентной борьбе. После описания обеих моделей мы обсудим, каким образом выбор стратегии сказывается на конструкции организации.



В записную книжку менеджера

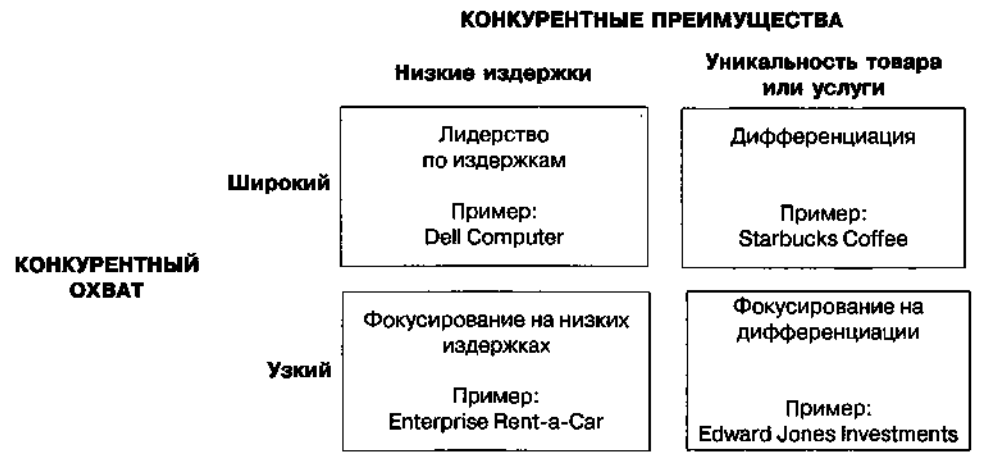
После формулирования целей выбирайте стратегии их достижения. Определяйте стратегии, используя модель конкурентных стратегий Портера или типологию стратегий Майлза и Сноу.

Модель конкурентных стратегий Портера

Майкл Портер (Michael E. Porter) исследовал различные виды бизнеса и предложил модель, описывающую три стратегии конкуренции: лидерство по издержкам (low-cost leadership), дифференциацию (differentiation) и фокусирование (focus)[18]. Стратегия фокусирования, при которой организация концентрирует свои усилия на определенном рынке или группе покупателей, в свою очередь, подразделяется на стратегии *фокусирования на издержках* (*focused low cost*) и *фокусирования на дифференциации* (*focused differentiation*). Таким образом, выделяются четыре базовые стратегии (илл. 2.4). Чтобы использовать эту модель, менеджеры оценивают два фактора: конкурентные преимущества (competitive advantage) и конкурентный охват (competitive scope). Что касается преимуществ, менеджеры определяют, действовать ли им посредством низкой цены или предлагая уникальные и специфические товары и услуги, оправдывающие цену выше номинала. После этого менеджеры решают, может ли быть поле деятельности компании широким (конкуренция во многих сегментах потребительского рынка) или узким (конкурен-

ция в определенных сегментах или группах сегментов потребительского рынка). Решения менеджеров определяют выбор стратегии (илл. 2.4).

Иллюстрация 2.4 Модель конкурентных стратегий Портера



Источник: адаптировано из The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter.

Дифференциация Используя **стратегию дифференциации (differentiation strategy)**, организации пытаются создавать товары и услуги, отличающиеся от аналогичных предложений. Они могут использовать рекламу, придавать своим изделиям специфические черты, предоставлять особые услуги или использовать новую технологию, позволяющую воспринимать товар как уникальный. Обычно эта стратегия нацелена на потребителей, не слишком озабоченных ценой, поэтому она может быть весьма выгодной. Электроприборы Maytag (Maytag Appliances), одежда Tommy Hilfiger и автомобили Jaguar — это изделия компаний, использующих стратегию дифференциации. Сервисные фирмы, такие как American Express, Hilton Hotels и Starbucks Coffee, также могут ее использовать. Charles Schwab, брокерская фирма, долгое время успешно применяющая стратегию лидерства по издержкам, обратилась к стратегии дифференциации, пытаясь приобрести богатых клиентов, разочаровавшихся в крупных фирмах Уолл-стрит.

Из практики

Charles Schwab & Company

«Компания должна ориентироваться на многократные повторные проверки», — говорил Дэвид Поттрак (David Pottruck) по поводу новой стратегии Charles Schwab & Company, настойчиво продвигающей себя в качестве финансового консультанта по материальным ценностям. Поттраку, вместе с Чарлзом Р. (Чаком) Швабом (Charles R. (Chuck) Schwab) выполнявшему

обязанности генерального директора, было поручено создать новую дифференцированную стратегию работы брокерской фирмы.

В Schwab произошли глубокие изменения. Компания начала работать как дисконтная брокерская фирма в середине 1970-х годов. В 1992 г. Schwab создала фонд, способствующий успеху бизнеса, а затем занялась онлайновой торговлей, и на этом рынке по-прежнему доминирует. Основой стратегии Schwab было создать о себе представление как об уникальном финансовом консультанте для состоятельных инвесторов. Ключевыми элементами плана была компьютерная система оценки ситуации на бирже и индивидуальные консультации с клиентами. Внеся фиксированный гонорар, клиент встречался с консультантом, и они совместно разрабатывали план инвестиций. В течение года клиент мог обратиться к тому же специалисту за консультациями. Услуги могли быть оказаны в любом из отделений, однако Schwab открыла в престижных районах еще девять отдельных роскошных офисов, создающих атмосферу покоя: таким образом состоятельные клиенты могли быть избавлены от давки и сутолоки.

Специфика деятельности Schwab состояла в ее способе оценки акций. Компьютерная программа ранжировала акции 3000 компаний по шкале от A до F, используя объективные показатели, обновляемые каждую неделю. Schwab верит, что объективность ее системы будет привлекать инвесторов, утративших доверие к советам крупных фирм Уолл-стрит в связи с рядом конфликтов инвестиционных банков. В рекламе фирмы особо подчеркивается, что она не представляет интересы инвестиционных банков, существуя за счет своей лояльности к корпоративным клиентам. Компьютерная система также защищает клиентов от возможных субъективных предпочтений консультанта. «Мы предлагаем форму обслуживания, отличную от услуг других фирм, и мы не боимся сказать, насколько уникален наш подход», — сказал Чак Шваб[19].

Стратегия дифференциации может ослабить соперничество с конкурентами и устранить угрозу создания взаимозаменимых продуктов, поскольку потребители привыкают к бренду компании. Однако компании должны помнить, что успешные стратегии дифференциации требуют ряда затратных действий вроде разработки новых изделий и развернутой рекламы. Компании, избравшие стратегию дифференциации, должны иметь хорошие возможности в области маркетинга и творческих работников, готовых отдавать поиску инноваций время и силы.

Лидерство по издержкам **Стратегия лидерства по издержкам (low-cost leadership)** связана с увеличением доли рынка за счет акцентирования внимания на своих издержках по сравнению с конкурентами. Избрав эту стратегию, организация активно ищет производственные возможности, позволяющие работать эффективнее конкурентов и стремиться к снижению издержек.

Эта стратегия ориентирована скорее на стабильность, чем на риск и поиск новых возможностей для инноваций и роста. Стремление к снижению издержек означает, что компания может сбивать цены конкурентам, обеспечивая тот же уровень качества, и получать умеренную прибыль. Компания Dell Computer, избравшая эту стратегию, в середине 2001 г. объявила жесткую ценовую войну, когда компьютерная промышленность переживала самый заметный за свою историю спад. Экономическая эффективность позволила Dell увеличить объем продаж до 361 млн долл., когда в целом по отрасли убытки составили 1,1 млрд[20].

Стратегия снижения издержек позволяет компании сопротивляться конкурентам, поскольку покупатели встречают низкие цены не везде. Кроме того, если на рынке появляются новые товары и новые потенциальные конкуренты, производитель, назначающий низкую цену, имеет больше возможностей сохранить свою долю рынка.

Фокусирование Третья стратегия, обозначенная Портером как **стратегия фокусирования (focus strategy)**, заключается в том, что организация сосредоточивает свое внимание на конкретном региональном рынке или группе покупателей. Компания будет стараться достигать преимуществ в цене или дифференциации услуг, сочетая обе эти стратегии с работой на четко обозначенном небольшом рынке. Классический пример использования стратегии фокусирования на низких издержках — случай с Wal-Mart. Сэм Уолтон (Sam Walton) привел компанию к успеху, реализовав свою стратегию, «создав хорошие магазины в захолустных городках, на которые никто не обращает внимания» и предлагая местным жителям товары национальных брендов по «постоянно низким ценам»[21]. Edward Jones, брокерская контора Сент-Луиса, захотела стать Wal-Mart на Уолл-стрит, используя стратегию фокусирования на дифференциации. Фирма добилась успеха, развивая свой бизнес в маленьких городках и сельской местности Америки и работая с инвесторами, настроенными консервативно и предпочитающими долговременные вложения. Питер Друкер (Peter Drucker), признанный специалист в области менеджмента, работавший в Edward Jones в качестве консультанта, подчеркивал, что самое главное для безопасности фирмы — это предложение продукта, «которым Уолл-стрит раньше никогда не торговала: душевного спокойствия»[22].

Когда менеджерам не удается реализовать намеченную стратегию, организация утрачивает конкурентные преимущества и ее деятельность страдает. Портер обнаружил, что средний уровень прибыли компаний, не сумевших применить стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и др., оказывается ниже, чем у тех, кто их использовал. Многие интернет-компании потерпели неудачу, не использовав стратегии, которые могли бы им позволить занять заметное место на рынке[23]. С другой стороны, eBay с ее стратегией последовательной дифференциации (coherent differentiation) оказалась весьма успешной.

Типология стратегий Майлза и Сноу

Другая типология стратегий бизнеса была разработана на основе исследований Реймонда Майлза (Raymond Miles) и Чарлза Сноу (Charles Snow)[24]. В ее основе лежит идея о том, что менеджеры стремятся сформулировать стратегии, соответствующие требованиям внешней среды. Организациям требуется согласование внутренних характеристик и собственной стратегии с внешней средой. Майлз и Сноу выделяют четыре такие стратегии: поиск, защиту доли рынка, анализ и реагирование.

Стратегия поиска Организация, принявшая **стратегию поиска (prospector)**, готова к инновациям, риску, ищет новые возможности и стремится к росту. Страте-

гия поиска уместна в динамично развивающейся окружающей среде, где творчество важнее производительности. Примером применения этой стратегии может служить Federal Express Corporation, стремящаяся к инновациям в сфере услуг и производственных технологий в стремительно развивающейся почтовой индустрии. То же самое можно сказать о компании Microsoft — лидере в сфере высоких технологий.

Стратегия защиты доли рынка Деятельность организации, ориентированной на **защиту доли рынка (defender strategy)**, прямо противоположна деятельности организации-искателя. Она не связана с риском и поиском новых возможностей, а ориентирована на стабильность или даже на сокращение расходов. Цель этой стратегии заключается в сохранении уже существующих потребителей, а не в инновациях или поиске возможностей роста. Первоочередная задача компании, избравшей этот путь, — обеспечение экономической эффективности и контроль за производством надежных, высококачественных товаров для неизменных потребителей. Стратегия защиты доли рынка может быть успешной в ситуации спада или в стабильном окружении. Киностудия Paramount Pictures использует ее уже в течение нескольких лет[25]. Она предпочитает снимать «надежные» фильмы, а дорогостоящих картин выпускает мало. Менеджеры избегают риска и, опасаясь убытков, отказываются от съемок фильма, обещающего быть выдающимся. Это позволяет компании получать высокие прибыли, в то время как другие студии получают небольшие доходы или терпят убытки.

Стратегия анализа Организация, использующая **стратегию анализа (analyzer)**, старается поддерживать стабильный бизнес, осуществляя инновации по периферии. Стратегия анализа занимает промежуточное положение между стратегиями поиска и защиты доли рынка. Некоторые продукты могут быть нацелены на стабильную окружающую среду, в которой стратегия экономической эффективности включает удержание существующих потребителей. Другие могут предлагаться новой, более динамичной среде, допускающей возможность роста. Стратегия анализа основана на попытках соблюдения баланса между поддержанием экономической эффективности уже выпускаемых товаров и разработкой новых. Стратегия анализа присуща Procter & Gamble. Их стратегия — это поддержание стабильного выпуска хорошо известных брендов, таких как Tide, Crest и Pampers, и разработка совершенно новых изделий, например, средств «домашней химчистки»[26].

Стратегия реагирования На самом деле **стратегия реагирования (reactor)** вообще не стратегия. Скорее, организации так реагируют на опасности и возможности единственно с целью приспособиться. При стратегии реагирования топ-менеджеры не разрабатывают долгосрочного плана или не предлагают организации четко сформулированной миссии и цели. Такие организации предпринимают любые действия, отвечающие насущным потребностям. Хотя стратегия реагирования иногда оказывается успешной, она часто может привести к неудаче. Некоторые крупные, когда-то успешные компании вроде Xerox и Kodak оказались в проигрыше, поскольку их менеджеры не смогли приспособить свою стратегию к нуждам потребителей. Похоже, что McDonald's, одна из наиболее

успешных компаний быстрого питания, под маркой которой работают закусочные по всему миру, сейчас старается найти новую стратегию. Квартальные прибыли McDonald's неутешительны, и конкуренты продолжают захват ее доли рынка. Предприятия-франчайзи, использующие эту марку, испытывают дополнительные сложности из-за существующей неопределенности и недостатка ясности в стратегии на будущее[27].

Как стратегии влияют на конструирование организации

В записную книжку менеджера

Конструкция организации должна поддерживать конкурентную стратегию фирмы. Если используются стратегии лидерства по издержкам или защиты доли рынка, организация должна быть ориентирована на экономическую эффективность. Стратегии дифференциации или поиска, напротив, требуют, чтобы в организации поощрялись обучение, инновации и адаптивность. Выбрав стратегию анализа, стремитесь к балансу различных параметров организации.

От выбора стратегии зависят внутренние характеристики организации. Ее замысел должен поддерживать конкурентные позиции фирмы. Допустим, компания хочет расти и разрабатывать новые товары, выглядит и ощущает себя иначе, чем компания, стремящаяся к сохранению своей доли рынка для давно существующих изделий в стабильной промышленности. На илл. 2.5 систематизированы специфические особенности организаций в соответствии с моделями Портера и Майлза—Сноу.

При использовании стратегии лидерства по издержкам, создавая свою организацию, менеджеры ориентируются на ее экономическую эффективность, а при стратегии дифференциации — на обучение. Как было сказано в гл. 1, организации, ориентированные на экономическую эффективность и на обучение, имеют разные характеристики. Лидерство по издержкам (эффективность) требует сильной централизованной власти и строгого контроля, стандартности рабочих процедур и акцента на успешных системах снабжения и сбыта. Работники, как правило, выполняют повседневные задачи под строгим наблюдением и контролем; их не поощряют к принятию решений или действиям по своему усмотрению. Напротив, стратегия дифференциации требует от сотрудников постоянного обучения и экспериментирования. Структура организации, использующей эту стратегию, изменчива и гибка, а координация деятельности осуществляется по горизонтали. Наделенные полномочиями сотрудники работают непосредственно с клиентами и поощряются за творчество и риск. В отличие от стратегии эффективности, сохраняющей стандартный набор процедур, в стратегии дифференциации ценятся исследования, творчество и инновационность.

Стратегия поиска требует аналогичных свойств, тогда как стратегия защиты доли рынка основана на принципе эффективности, так же как и стратегия лидерства по издержкам. Стратегии анализа, основанной на достижении баланса эффективности производства стабильных категорий товаров и обучения в процессе создания новых, присущи смешанные характеристики (илл. 2.5). Используя стратегию реагирования, менеджеры оставляют организацию без ориентиров и никак не соотносят ее конструирование с ясным подходом к бизнесу.

Иллюстрация 2.5 Стратегия и конструкция организации

Конкурентные стратегии Портера	Типология стратегий Майлза и Сноу
Стратегия: Дифференциация **Конструкция организации:** • Ориентация на обучение, гибкий, свободный образ действий, преобладает горизонтальная координация • Большие исследовательские возможности • Важность взаимоотношений с потребителями • Поощрение творчества сотрудников, готовности к риску и инновациям **Стратегия:** Лидерство по издержкам **Конструкция организации:** • Ориентация на экономическую эффективность; жесткая центральная власть; строгий контроль издержек и частые, подробные отчеты • Стандартные рабочие процедуры • Высокопродуктивные системы снабжения и сбыта • Постоянный надзор; повседневные задания; ограниченность полномочий сотрудников	**Стратегия:** Поиск **Конструкция организации:** • Ориентация на обучение, гибкая, изменяемая, децентрализованная структура • Большие исследовательские возможности **Стратегия:** Защита доли рынка **Конструкция организации:** • Ориентация на экономическую эффективность; централизованная власть и тщательный контроль издержек • Акцент на эффективности продукции; низкие накладные расходы • Строгий контроль, ограниченность полномочий работников **Стратегия:** Анализ **Конструкция организации:** • Баланс экономичности и обучения; строгий контроль издержек в сочетании с гибкостью и адаптивностью • Установка на экономическую эффективность существующих производственных линий, акцент на творчестве, исследовании и допустимости риска, связанного с инновациями **Стратегия:** Реагирование **Конструкция организации:** • Отсутствие ясного подхода, элементы организации могут резко меняться в зависимости от обстоятельств

Источник: основано на Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980); Michael Treacy and Fred Wiersema, How Market Leaders Keep Their Edge, *Fortune* (February 6, 1995), 88—98; Michael Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management* (St. Paul, Minn.: West, 1995), 100—113; and Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman, Jr., Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review* 3 (1978), 546—562.

Другие факторы, влияющие на конструирование организации

Стратегия — очень важный фактор, влияющий на конструирование (*дизайн*, *design*) организации. Однако ее общий замысел появляется в результате бесконечных совпадений, о которых мы будем говорить в этой книге. Акцент на экономичности и контроле, с одной стороны, и обучении и гибкости — с другой определяется соотношением стратегии, особенностей внешней среды, размеров организации и ее жизненного цикла, технологии и организационной культуры. Как показывает илл. 2.6, организация должна «соответствовать» складывающейся комбинации факторов.

Иллюстрация 2.6 Факторы, влияющие на конструирование организации

Правильное сочетание элементов конструирования организации соответствует сочетанию факторов

Например, в стабильной окружающей среде организация может иметь традиционную структуру, для которой характерны вертикальный контроль, ориентация на экономичность, специализация, стандартные процессы и централизованное принятие решений. Однако быстро меняющаяся окружающая среда может потребовать более гибкой структуры с хорошей горизонтальной координацией и сотрудничеством команд или других форм организации работников. Особенности среды мы будем подробно обсуждать в гл. 4 и 5. Если говорить о размерах и жизненном цикле, молодые и небольшие организации, как правило, неформальны. В них нет строгого разделения труда, правил и инструкций мало, а вопросы, связанные с бюджетом и производством, решаются в зависимости от обстоятельств. Большие организации вроде IBM или Sears имеют четкое разделение труда, множество правил и инструкций, а также стандартные процедуры и системы — бюджетные, контрольные, поощрений и инноваций. Вопросы, связанные с размерами и стадиями жизненного цикла организаций, будут обсуждаться в гл. 9.

Конструкция организации также должна соответствовать ее технологии. В случае технологии массового производства, например, при использовании конвейера в автомобильной промышленности, организация лучше всего работает, ориентируясь на экономичность, формализацию, специализацию, централизованное принятие решений и строгой контроль. С другой стороны, электронный бизнес должен быть неформальным и гибким. Влияние технологии организации на ее конструирование мы рассмотрим в гл. 7 и 8. Последнее обстоятельство, влияющее на конструирование организации, — это организационная культура. Культура, ориентированная на командную работу, сотрудничество, творчество и открытое общение между всеми работниками и менеджерами, будет плохо работать при

жесткой вертикальной структуре организации и строгих правилах и инструкциях. Роль культуры рассмотрим в гл. 10.

Менеджеры должны разрабатывать конструкцию организаций таким образом, чтобы она соответствовала складывающемуся сочетанию всех факторов: стратегии, внешней среде, размерам и жизненному циклу, технологии и культуре. Точное взаимное соответствие всех факторов сделает организацию эффективной, тогда как ошибки приведут к ее упадку или даже к гибели.

Оценка эффективности организации

Понимание целей и стратегий организации, так же как и концепции соответствия ее структуры сочетанию обстоятельств, — это первый шаг к пониманию ее эффективности. Цели организации объясняют ее существование и результаты, которых она хочет достичь. Следующие разделы главы будут посвящены эффективности организации и способам ее оценки.

Вспомним (см. гл.1), что эффективность организации — это степень, в которой она реализует свои цели[28]. *Эффективность* (*effectiveness*) — это широкое понятие. Его использование предполагает учет ряда переменных, относящихся как к организации в целом, так и к ее подразделениям. Эффективность оценивается как степень, в которой достигаются многообразные цели — официальные или оперативные.

Экономическая эффективность, или *экономичность*, (*efficiency*) — это более узкое понятие, характеризующее внутреннюю работу организации: это количество ресурсов, используемых для производства единицы продукции[29]. Ее можно представить в виде отношения вход/выход. Если организация может достичь данного уровня продуктивности с меньшими затратами ресурсов, чем другая, ее можно считать более экономичной[30].

Иногда экономичность приводит к эффективности. В других организациях эти показатели не связаны между собой. Организация может быть высокоэкономичной, но не достигать своих целей, поскольку она производит продукцию, не пользующуюся спросом. Напротив, организация может достигать своих целей, касающихся прибыли, но быть неэкономичной.

Общую эффективность организации трудно измерить. Организации велики по размеру, разнообразны и разбиты на куски. Они реализуют много различных видов деятельности одновременно, преследуют разные цели и порождают множество результатов: одни намеренно, а другие случайно[31]. Менеджеры определяют, какие показатели следует измерять, чтобы количественно оценить эффективность организации. Одно из исследований показало, что многие менеджеры испытывают трудности с оценкой эффективности, если основываются на характеристиках, не поддающихся строгому количественному измерению[32]. Однако топ-менеджеры некоторых ведущих современных компаний ищут новые способы измерения эф-

фективности, используя такие показатели, как «положительная реакция потребителей» и «удовлетворенность работников». К измерению эффективности существуют различные подходы, а выбор остается за менеджером. Выбор *ситуационных подходов к оценке эффективности* (*contingency effectiveness approaches*), о которых мы поговорим в следующем разделе, зависит от того, какую часть своей организации менеджеры считают необходимым количественно оценивать в первую очередь. Далее мы рассмотрим подход с учетом целостного рассмотрения работы и ее отдельных частей.

Ситуационные подходы к оценке эффективности

Ситуационные подходы к измерению эффективности ориентированы на разные части организаций. Организации получают ресурсы из внешней среды, преобразуют их и в виде продуктов собственной деятельности возвращают во внешнюю среду (илл. 2.7). Подход к оценке эффективности организации с точки зрения ее целей, или **целевой подход (goal approach)**, касается результативной стороны ее деятельности. Достижение организацией своих целей оценивается по желаемому результату[33]. **Ресурсный подход (resource-based approach)** оценивает эффективность организации по тому, насколько эффективно она приобретает ресурсы, необходимые для высококачественной работы, на начальном этапе. **Подход с учетом внутренних процессов (internal process approach)** ориентирован на ее внутреннюю деятельность; эффективность оценивается по показателям «здоровья» и экономичности организации.

Иллюстрация 2.7 Ситуационный подход к измерению эффективности организации



Целевой подход

Целевой подход к оценке эффективности связан с выявлением конечных целей организации и определения того, насколько успешно организация их достигает[34].

Это логичный подход, поскольку организации должны стремиться достичь определенного уровня результатов, прибыли или удовлетворенности клиентов. При целевом подходе измеряется прогресс в их достижении. Например, для Women's National Basketball Association важным показателем служит число билетов, проданных на игру. В сезоне первой лиги президент Вэл Акерман (Val Ackerman) поставила цель поднять уровень продаж с 4 до 5 тыс. билетов на игру. В действительности в среднем организация продавала около 9700 билетов, что показывало, что WNBA была весьма эффективна, поставив цель повысить посещаемость[35].

Показатели Большое значение имеют оперативные цели. Измерение эффективности будет продуктивнее, если ориентироваться именно на оперативные, а не на официальные цели[36]. Официальные цели, как правило, абстрактны, и степень их реализации трудно оценить количественно. Оперативные цели отражают реальные результаты работы организации.

Пример множественных целей мы взяли из обзора деловых корпораций США[37] (илл. 2.8). Двенадцать целей перечислены по степени их важности для компаний. Они представляют собой результаты, которые не могут быть достигнуты одновременно; это спектр результатов, к достижению которых стремятся организации.

Иллюстрация 2.8 Цели корпораций США

Цель	Процент корпораций, которые ставят эту цель
Прибыльность	89
Рост	82
Доля рынка	66
Социальная ответственность	65
Благосостояние работников	62
Качество товаров и услуг	60
Исследования и разработки	54
Диверсификация	51
Экономическая эффективность	50
Финансовая стабильность	49
Экономия ресурсов	39
Развитие менеджмента	35

Источник: адаптировано из Y.K. Shetty, New Look at Corporate Goals. *California Management Review* 22, no. 2 (1979), 71—79.

Полезность Целевой подход используют коммерческие организации, поскольку результаты их деятельности можно оценить количественно. Обычно фирмы оценивают свою работу по прибыльности, росту доли рынка и отдаче прибыли на инвестированный капитал. Однако выявить оперативные цели и количественно оценить деятельность организации не всегда легко. Существуют две проблемы: множественность целей и субъективные показатели их достижения.

Поскольку организации имеют множественные и противоречивые цели, часто невозможно бывает оценить эффективность по одному показателю. Высокие результаты по одному показателю могут сопровождаться низкими результатами по другому. Кроме того, существуют цели отдельных подразделений и общие цели организации. При комплексной оценке эффективности нужно учитывать достижение ряда целей одновременно. Большинство организаций при этом используют сбалансированный подход.

Другая проблема целевого подхода: как поставить оперативные цели и как оценить степень их достижения. Для коммерческих организаций по определенным целям, например уровню прибыли или росту размеров организации, существуют объективные показатели. Другие цели могут быть связаны с субъективной оценкой. Это, например, благосостояние работников или социальная ответственность. Понять цели организации можно из бесед с командой топ-менеджеров. Если цели определены, но их количественная оценка невозможна, можно попытаться субъективно оценить степень их достижения. При субъективной оценке менеджеры полагаются на информацию, полученную от потребителей, конкурентов, поставщиков и работников, а также на собственную интуицию. Рассмотрим пример с компанией Nortel Networks.

Из практики

Nortel

Канадская компания Nortel Networks — один из крупнейших в мире провайдеров высокоскоростного Интернета и передовых информационных сетей. Nortel участвует в конкурентной борьбе более чем в 150 странах, и ее главная корпоративная цель — стать лидером в развитии сетей нового поколения. По размерам организации и сфере деятельности Nortel превышает свои целевые показатели. Тем не менее руководство компании ищет цели для каждого подразделения и каждого направления работы и способы количественной оценки их достижения. Цели Nortel многообразны: они касаются продаж и прибыли, рынка, приобретения ресурсов и инноваций, развития сотрудников.

Другая важная целевая область — охрана окружающей среды. Nortel использует 25 показателей, включая уровень загрязнения воздуха (токсичные вещества, озон, парниковый газ), потребление воды, электроэнергии и бумаги, противоправные действия (regulatory violations). Некоторые из этих показателей легко измеримы, и менеджеры Nortel должны лично оценивать, насколько весом каждый показатель в общей оценке окружающей среды. Менеджеры верят, что целевой подход — это хороший способ поддержать высокую ответственность компании в охране окружающей среды. С тех пор как Nortel занялась учетом этих показателей, потребление бумаги и электроэнергии, а также вредные выбросы заметно снизились, что отражает позитивные сдвиги в достижении долговременных целей компании в отношении окружающей среды[38].

Хотя целевой подход кажется наиболее логичным для оценки эффективности организации, менеджеры и эксперты должны помнить, что реальная оценка эффективности — это комплексный процесс.

Ресурсный подход

Ресурсный подход относится ко входу процесса преобразования (см. илл. 2.7). Он означает, что для достижения эффективности организации должны добиться ус-

пеха в получении и использовании ценных ресурсов. В ресурсном подходе эффективность организации определяется как ее способность — абсолютная или относительная — получать редкие или ценные ресурсы, успешно их использовать и управлять ими[39].

Показатели Получение ресурсов и успешное управление ими служат критерием оценки эффективности организации. В широком смысле в ресурсном подходе показателями эффективности служат:

- рыночная позиция (bargaining position) — способность организации получать из внешней среды редкие и ценные ресурсы, включая финансы, сырье, человеческие ресурсы, знания и технологию;
- способность лиц, принимающих решения в организации, воспринимать и правильно интерпретировать реальные свойства внешней окружающей среды;
- способность менеджеров использовать материальные (например, сырье или людей) или нематериальные (например, знания или корпоративную культуру) ресурсы в повседневной деятельности организации для достижения наилучших результатов;
- способность организации реагировать на изменения окружения.

Полезность Ресурсный подход ценен, когда измеряемые показатели деятельности трудно получить. Во многих некоммерческих организациях и социальных службах трудно количественно оценить достижение целей или внутреннюю эффективность. Некоторые коммерческие организации также используют ресурсный подход. Например, Mathsoft Inc., поставляющая широкий спектр вычислительных и аналитических программ для бизнеса и академических исследований, оценивает свою эффективность также и по тому, сколько специалистов с докторской степенью она смогла привлечь на работу. Генеральный исполнительный директор компании Чарлз Дайджейт (Charles Digate) верит, что Mathsoft имеет более высокие показатели по работе в компании докторов наук по сравнению с другими компаниями, продающими программное обеспечение, что непосредственно сказывается на качестве ее продукции и имидже[40].

Хотя ресурсный подход ценен, когда другие показатели эффективности невозможно использовать, он имеет ограничения. Во-первых, он не устанавливает прямой связи работы организации с нуждами потребителей. Высокая способность получать и использовать ресурсы важна только в том случае, если ресурсы и возможности организации используются для получения чего-то, соответствующего потребностям внешней среды. Критики утверждают, что ресурсный подход хорощ в стабильном рынке и не позволяет адекватно рассматривать изменение значимости различных ресурсов при изменении конкурентной ситуации и нужд потребителей[41]. Ресурсный подход наиболее ценен, когда показатели, касающиеся достижения целей, получить непросто.

Подход с учетом внутренних процессов

При подходе с учетом внутренних процессов эффективность оценивается по внутреннему здоровью организации и ее экономичности. В эффективных органи-

зациях внутренние процессы протекают гладко, без трений. Работники в них довольны и удовлетворены. Деятельность подразделений взаимно увязана и гарантирует высокую продуктивность. Этот подход не учитывает внешней ситуации. Эффективность с позиции этого подхода — это использование ресурсов организацией, отражающееся на ее здоровье и экономичности.

Показатели Показателем эффективности внутренних процессов служит экономическая эффективность (economic efficiency) организации. Однако наиболее известные сторонники модели внутренних процессов (Chris Argyris, Warren G. Bennis, Rensis Likert, Richard Beckhard) подходят к анализу организаций с позиций человеческих отношений. Все они работали с так называемыми человеческими ресурсами организаций и подчеркивали связь между ними и эффективностью[42]. Авторы, пишущие о корпоративной культуре и совершенстве управления, подчеркивают значение внутренних процессов. Результаты обследования почти двухсот средних школ показали, что в объяснении причин эффективности работы и ее роста имеют значение как человеческие ресурсы, так и процессы, ориентированные на персонал (employee-oriented processes)[43].

Существуют семь признаков эффективной организации, основанных на внутренних процессах:

1) крепкая корпоративная культура и хороший рабочий климат;
2) командный дух, верность группе, командная работа;
3) конфиденциальность и доверие; общение между работниками и менеджерами;
4) принятие решений непосредственно по получении информации независимо от положения ее источника в организации;
5) горизонтальная и вертикальная коммуникации без искажений; сведения о фактах и чувствах реальны;
6) поощрение менеджеров за работу, рост и развитие подчиненных и за создание эффективной рабочей группы;
7) взаимодействие между организацией и ее частями; разрешение конфликтов по поводу проектов в интересах организации[44].



В записную книжку менеджера

Чтобы составить точную картину эффективности организации, используйте подходы целевой, ресурсный и с учетом внутренних процессов. Чтобы картина была более полной и точной, оценивайте конкурентные параметры организации.

Полезность Подход с учетом внутренних процессов важен, поскольку производительное использование ресурсов и гармоничное внутреннее функционирование позволяют оценить эффективность организации. Сегодня большинство менеджеров верят, что довольные, верные свой фирме, активно включенные в работу сотрудники, а также позитивная корпоративная культура служат важными показателями эффективности организации. Гэри Уайт (Gary White), генеральный директор The Gymboree Corp., верит, что позитивный настрой сотрудников — это ключ к долговременному успеху его компании, занимающейся семейными игровыми программами и управляющей более чем 500 розничными магазинами одежды[45].

Подход с учетом внутренних процессов также имеет ограничения. Он не учитывает общего результата работы организации и ее отношений с внешней средой. Кроме того, оценка внутреннего здоровья и функционирования часто субъектив-

на, поскольку многие аспекты внешних воздействий и внутренних процессов нельзя представить количественно. Менеджеры должны понимать, что сам по себе этот подход дает неполное представление об эффективности организации.

Комплексная модель эффективности

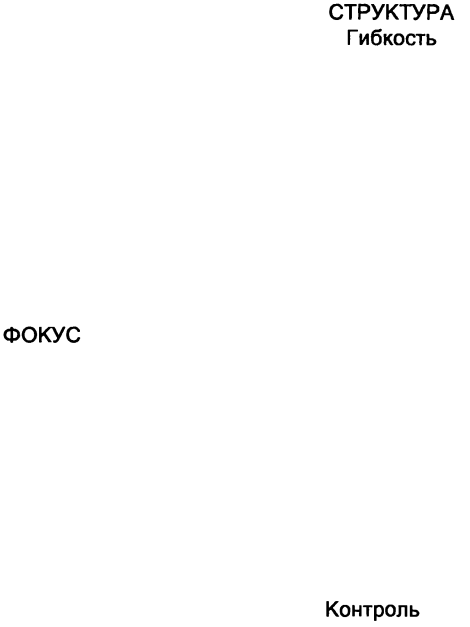
Все три подхода к оценке эффективности организации — целевой, ресурсный и с учетом внутренних процессов, о которых мы говорили выше, могут быть полезными, но не дают полного представления о ситуации. Модель конкурирующих ценностей (competing values model) пытается комплексно подходить к рассмотрению различных сторон деятельности организации, а не фокусироваться на чем-то одном. В этом подходе учитывается, что деятельность организации многообразна и приводит к разным результатам[46]. Поэтому комплексная модель рассматривает несколько показателей эффективности.

В основе модели лежит предположение, что универсальных составляющих эффективности не существует. Иногда менеджеры по-разному оценивают важность целей, подлежащих количественной оценке. Стейкхолдеры иногда ставят конкурирующие цели (см. гл. 1). Первоначально модель конкурирующих ценностей была предложена Робертом Куинном (Robert Quinn) и Джоном Рорбау (John Rohrbaugh). В ней объединялись различные показатели деятельности, используемые менеджерами и исследователями[47]. Был составлен исчерпывающий перечень показателей, оцениваемых по степени сходства группой экспертов эффективности. Это позволило охарактеризовать критерии эффективности, отражающие конкурирующие управленческие ценности в организациях.

Показатели Первый важный параметр связан с **фокусом (focus)** организации; он показывает, какие ценности в ней доминируют — *внутренние* или *внешние*. Внутренний фокус означает, что менеджеры прежде всего заботятся о благополучии работников и их производительности; внешний фокус подчеркивает внимание к благополучию организации в целом, в отношении к ее окружению. Второй параметр — это **структура (structure)** организации, которая может быть *стабильной* или *гибкой*. Стабильность характеризуется преимущественным вниманием руководства к экономичности и контролю «сверху-вниз»; гибкость — ценностью обучения и изменений.

Соотношение фокуса и структуры организации представлено на илл. 2.9. Комбинация показателей задает четыре подхода к оценке эффективности организации. Хотя они кажутся разными, в действительности они тесно связаны друг с другом. В реальных организациях конкурирующие ценности часто существуют одновременно. Каждый подход отражает различные акценты на фокусе и структуре деятельности организации[48].

Иллюстрация 2.9 Четыре подхода к оценке эффективности



Источник: адаптировано из Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science* 29 (1983), 363—377, and Robert E. Quinn and Kim Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science* 29 (1983), 33—51.

Сочетание внешнего фокуса и гибкой структуры приводит к **акценту на открытых системах (open system emphasis)**. Основные цели здесь заключаются в росте и приобретении ресурсов. Организация достигает этих целей с помощью таких подцелей, как гибкость, быстрота и точная оценка внешней окружающей среды. Среди ценностей доминируют хорошие отношения с окружающей средой, позволяющие получать ресурсы и расти. В некотором смысле такой акцент подобен ресурсному подходу, о котором мы говорили выше.

Акцент на рациональной цели (rational goal emphasis) связан со структурным контролем и внешним фокусом организации. Первичные цели при этом включают продуктивность, производительность и прибыль. Организация стремится достичь своих целей, сохраняя контроль за собой. Подцели, облегчающие достижение этих целей, — внутреннее планирование и постановка целей; инструменты рационального менеджмента. Акцент на рациональной цели подобен целевому подходу.

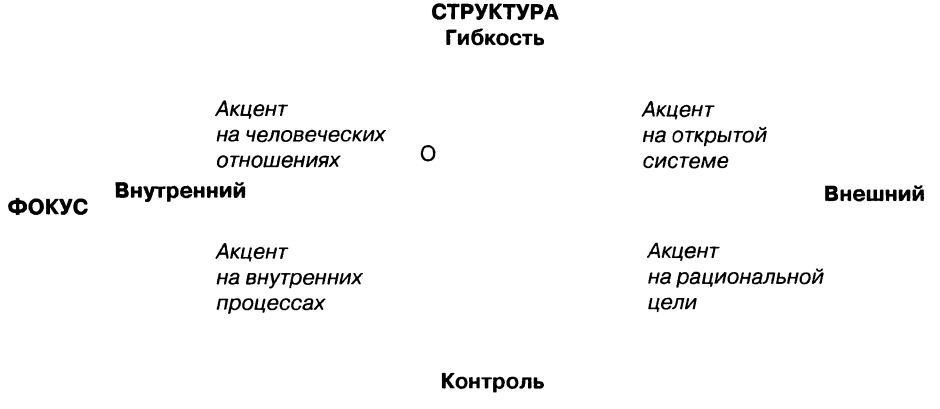
Акцент на внутренних процессах (internal process emphasis) (см. илл. 2.9, внизу слева) связан с внутренним фокусом организации и структурным контролем. Его основной результат — стабильность организации, которая держится на распоряжениях. Акцент на внутренних процессах свойствен организациям, хорошо впи-

савшимся в окружающую среду и желающим просто сохранять свою позицию. Подцелями в этом случае служат механизмы успешной коммуникации, управления информацией и принятия решений. Хотя эта часть модели конкурирующих ценностей напоминает подход с учетом внутренних процессов (см. выше), в данном случае человеческим ресурсам по сравнению с другими внутренними процессами, повышающими производительность, уделяется меньше внимания.

Акцент на человеческих отношениях (human relations emphasis) — это внутренний фокус и гибкая структура. Подход ориентирует менеджмент на развитие человеческих отношений. Работникам предоставляется автономия и возможности для развития. Подцели менеджмента — единство, мораль, возможности обучения. Организация, работающая таким образом, нацелена скорее на работников, чем на окружение.

Четыре квадрата илл. 2.9 представляют собой противоположные организационные ценности. Менеджеры должны решить, какие ценности будут приоритетными в их организациях. Вот, например, как с помощью этой схемы можно описать деятельность двух организаций (илл. 2.10)[49]. Организация А — молодая, она стремится найти свою рыночную нишу и закрепиться во внешней среде. Особое внимание в ней уделяется гибкости, инновациям, приобретению ресурсов из внешней среды и удовлетворению клиентов. Такая организация ставит умеренный акцент на человеческих отношениях и еще меньше внимания уделяет текущей производительности и прибыли. Для нее более важно удовлетворить окружающую среду и адаптироваться к ней. Подход к организации как к открытой системе означает, что внимание к внутренним процессам практически отсутствует; организацию мало заботят стабильность и равновесие.

Иллюстрация 2.10 Приоритеты в оценке эффективности двух организаций



Организация В вполне сформировалась, доминирующие в ней ценности — производительность и прибыль. Для такой организации характерны планирование и постановка целей. Организация В — это крупная компания, хорошо впи-

савшаяся в окружающую среду, ее прежде всего интересуют успешность производства и прибыль. Гибкость и человеческие ресурсы для нее имеют меньшее значение. Такая организация обучению и инновациям предпочитает стабильность и равновесие, поскольку ей нужны преимущества в том, как ее воспринимают традиционные клиенты.

Полезность Модель конкурирующих ценностей имеет два следствия. Во-первых, она интегрирует разные концепции в единый подход. Она включает в себя идеи направленности организации, получения ресурсов и развития человеческих ресурсов как целей, к достижению которых стремится организация. Во-вторых, модель рассматривает критерии эффективности как приоритеты менеджмента и показывает, как противоположные ценности могут существовать одновременно. Менеджеры должны решить, каким ценностям будет уделяться основное внимание, а каким оставшееся. Все четыре конкурирующие ценности существуют одновременно, однако не все они равноприоритетны. Например, новая небольшая организация, занятая укреплением собственных позиций в конкурентной среде, будет уделять меньше внимания развитию работников, чем окружающей среде.

Доминирующие ценности со временем часто меняются, по мере того как организации приспосабливаются к новым требованиям окружающей среды или новому руководству. Chrysler представляет пример того, как новые ценности были привнесены в компанию новым руководством.

Из практики

Chrysler Corporation

Когда германская компания Daimler-Benz AG приобрела Chrysler Corporation, менеджеры американской компании в основном занимались внутренним контролем, стараясь сохранить стабильность и слаженность в работе организации. Однако издержки продолжали расти, а доля компании на рынке производителей автомобилей продолжала сокращаться. Поэтому в своем подходе к эффективности руководство решило больше внимания уделить окружающей среде.

Новые топ-менеджеры Chrysler сразу же начали ориентировать организацию на внешние ценности роста и прибыльности. Генеральный директор Дитер Цетше (Dieter Zetsche) объявил о новой цели: через 5—10 лет довести уровень продаж до 1 млн автомобилей в год. Для этого было необходимо быстро разработать новые модели мощных легковых автомобилей и грузовиков. Компания должна была работать гибко, чутко реагируя на состояние рынка. В то же время Цетше и главный операционный директор Вольфганг Бернхард (Wolfgang Bernhard) старались сократить расходы, повысить производительность и увеличить прибыль.

Казалось бы, дело пошло. Вспомним, к примеру, новый Jeep, предназначенный для молодых покупателей. Сосредоточив внимание на скорости, гибкости и производительности, менеджеры создали из сотрудников компании команду, которая примерно за четыре месяца подготовила предварительный проект новой модели, тогда как раньше эта работа занимала около года. Чтобы не проводить исследований рынка, члены команды стали собирать информацию через Интернет и местные молодежные кафе. Одному из членов команды идеи подсказывал племянник-подросток. Что еще более важно, платформа нового Jeep подходила к Jeep Grand Cherokee; она могла быть использована еще в четырех-пяти различных моделях. Использование общей основы для нескольких моделей было ключом к производству новых изделий. Это позволяло снижать цены и в то же время увеличивать разнообразие моделей в салонах Chrysler.

Chrysler до сих пор находится в состоянии поиска, однако новые приоритеты позволяют надеяться вернуть третьему по значению автомобилю Детройта прежнее место[50].

В течение ряда лет основными целями Chrysler были контроль и фокусирование на внутренних издержках (см. илл. 2.10: Акцент на внутренних процессах). Новые приоритеты заставили перенести внимание вовне (внешний фокус) и в качестве целей избрать гибкость и рост размеров компании, а также рост экономической эффективности и прибыльности (что свойственно акценту на открытой системе и на рациональной цели).

Итоги и обсуждение

В главе рассматривались основные цели организации и стратегии менеджмента, помогающие организации их реализовать. Цели задают миссию, или основную цель организации, и состояние, которого она желала бы достичь в будущем. Стратегии определяют, каким образом организация будет достигать своих целей. В главе также обсуждается влияние стратегии как фактора эффективности на дизайн организации, его соответствие стратегии и возможным ситуациям. Главу завершает рассмотрение наиболее популярных подходов к измерению эффективности — того, насколько хорошо организация достигает своих целей и приближается к желаемому состоянию.

Организации существуют ради достижения определенной цели, на ее основе топ-менеджеры формулируют миссию организации. Заявленные миссии, или официальные цели, точно определяют глобальную цель и направление деятельности организации. Официальные и оперативные цели служат ключевым элементом в организации, поскольку выражают ее нужды: легитимацию относительно внешних групп и разработку стандартов деятельности для членов организации.

Менеджеры должны разрабатывать стратегии, описывающие действия по достижению целей. Стратегии могут включать ряд техник достижения намеченного. Существуют две модели, описывающие разработку стратегии, — модель конкурентных стратегий Портера и типология стратегий Майлза и Сноу. Чтобы организация была эффективной, ее структура должна соответствовать конкурентной позиции организации.

Попытки оценить эффективность организаций показывают их сложность как объекта изучения. Не существует простого, легко применимого и гарантированного показателя, позволяющего однозначно оценивать работу организации. Чтобы быть успешными, организации должны уметь хорошо преобразовывать поступающие ресурсы в ресурсы на выходе. Ситуационный подход учитывает цели, связанные с результатами деятельности, получением ресурсов или внутренним здоровьем и производительностью как критериями эффективности организации. Комплексный подход модели конкурирующих ценностей при оценке эффективности рассматривает многие критерии одновременно. Эффективность организаций может оцениваться на основании конкурирующих ценностей. Ни один из

подходов не подходит при анализе любой организации, однако каждый из них имеет свои определенные преимущества, которых нет у других подходов.

С точки зрения менеджеров, целевой подход к оценке эффективности и измерения внутренней экономической эффективности полезен при наличии количественных показателей. О глобальной цели организации можно судить на основании достижения целей, связанных с результатами деятельности и получением прибыли. Экономическая эффективность отражает издержки, необходимые для достижения этих целей. На выбор критерия оценки эффективности организации могут повлиять и другие факторы: предпочтения топ-менеджмента, степень доступности целей количественной оценке, недостаток ресурсов. В некоммерческих организациях, где внутренние процессы и результаты деятельности часто нельзя измерить, наиболее доступным показателем эффективности служит способность организации получать ресурсы.

С точки зрения людей, находящихся вне организации, вроде академических исследователей или представителей правительства, наиболее предпочтительна модель конкурирующих ценностей. В ней учитываются основное направление, или фокус деятельности организации (внутрь — вовне), и структура (гибкость, стабильность). Модель позволяет менеджерам выбирать подход — человеческие отношения, открытые системы, рациональная цель или внутренние процессы, акцентируя внимание на ценностях, которым они следуют.

Ключевые понятия

акцент на внутренних процессах (internal processes emphasis)
акцент на рациональной цели (rational goal emphasis)
акцент на человеческих отношениях (human relations emphasis)
дифференциация (differentiation)
лидерство по издержкам (low-cost leadership)
миссия (mission)
модель конкурирующих ценностей (competitive value model)
оперативные цели (operative goals)
организация как открытая система (open system emphasis)
официальные цели (official goals)
подход с учетом внутренних процессов (internal process approach)
ресурсный подход (resource-based approach)
стратегия (strategy)
стратегия анализа (analyzer)
стратегия защиты доли рынка (defender)
стратегия поиска (prospector)
стратегия реагирования (reactor)
стратегия фокусирования (focus strategy)
структура (structure)
фокус (focus)
целевой подход (goal approach)
цель организации (organization goal)

Вопросы для обсуждения

1. Обсудите роль топ-менеджеров в определении направления деятельности организации.
2. Как цели компании, касающиеся развития ее сотрудников, могут соотноситься с целями, касающимися инноваций и изменений? А с целями продуктивности? Можете ли вы рассказать, каким образом эти цели в организации могут вступать в конфликт?
3. Какова цель курса, ради которого вы читаете эту книгу? Кто поставил эту цель? Обсудите, как эта цель влияет на направление вашей деятельности и вашу мотивацию.
4. Какова разница между целью и стратегией (согласно определениям, данным в главе)?
5. Обсудите сходство и различия в описании стратегий в модели конкурентных стратегий Портера и типологии Майлза и Сноу.
6. Считаете ли вы, что положения миссии и официальные цели действительно делают организацию легитимной для внешней окружающей среды? Обсудите этот вопрос.
7. Представьте себе, что вам предложили оценить эффективность полицейского отделения в районе среднего размера. С чего вы начнете и что будете делать? Какой подход к оценке эффективности вы выберете?
8. Каковы преимущества и недостатки ресурсного подхода по сравнению с целевым при количественной оценке эффективности организации?
9. В чем состоит сходство и различие между оценкой эффективности с точки зрения конкурирующих ценностей и с позиций стейкхолдеров (см. гл. 1)? Поясните свой ответ.
10. Известный теоретик однажды сказал: «Эффективность организации можно найти везде, где, по мнению топ-менеджеров, она должна присутствовать». Обсудите это высказывание.

Рабочая тетрадь *Определение целей и стратегий организации*

Выберите три компании, относящиеся к одной или различным сферам производства. Поищите информацию о них в Интернете, включая годовые отчеты. Обращайте особое внимание на цели компаний. Вспомните, как цели компании были представлены на илл. 2.8. Вернитесь к модели конкурентных стратегий Портера (см. илл. 2.4).

	Цели организации по илл. 2.8	Стратегии организации по модели Портера
Компания 1		
Компания 2		
Компания 3		

Вопросы

1. Какие цели кажутся наиболее важными?
2. Попробуйте найти различия в целях и стратегиях трех компаний и объяснить их.
3. Какие из целей и стратегий должны быть изменены? Почему?
4. *Дополнительно.* Сравните свою таблицу с таблицами других студентов и попробуйте найти темы, общие для различных компаний. Какие компании формулируют свои цели и стратегии и сообщают о них лучше других?

Кейс для анализа *University Art Museum*

Посетителям студенческого городка всегда показывают университетский Музей искусств, которым большой и известный университет очень гордится. Фотография большого здания в неоклассическом стиле, в котором он располагается, долгое время украшала обложки брошюр и каталогов университета.

Здание и значительное пожертвование были переданы университету в 1912 г. одним из его выпускников, сыном первого президента университета, который разбогател, став инвестиционным банкиром. Он также передал университету свои собственные небольшие, но прекрасные коллекции — статуэтки этрусков и уникальное для Америки собрание живописи английских прерафаэлитов. До конца своей жизни он был директором музея на общественных началах. За это время музей получил еще ряд коллекций, в основном тоже от его выпускников. Покупки делались очень редко. В результате в музее было собрано несколько небольших коллекций разного качества. Пока директором был его основатель, коллекции музея не показывали никому, кроме нескольких преподавателей факультета искусствоведения, приглашенных в качестве личных гостей директора.

После смерти основателя музея в конце 1920-х годов университет захотел пригласить для музея профессионального директора. Это также было частью договоренности по поводу передачи музея университету его основателем. Был создан специальный комитет; обязанности директора временно исполняла выпускница факультета искусствоведения, проявившая интерес к музею и много работавшая в нем. Мисс Киркофф (Kirkoff) официально не занимала должности директора и не получала жалованья. Так она проработала тридцать лет, пока наконец не стала директором официально. С первого же дня мисс Киркофф начала действовать: занялась перестройкой работы музея; составила каталоги коллекций; занялась поисками новых дарений, снова преимущественно небольших коллекций от выпускников и других друзей университета. Она организовала фонд поддержки музея и начала включать музей в работу университета.

Когда сразу же после Второй мировой войны возникла проблема с помещениями, мисс Киркофф предложила факультету искусств второй этаж музейного здания, где были размещены его офисы. Она перестроила здание и сделала в нем небольшие классы и современную, хорошо оборудованную аудиторию. Она создала фонды для формирования научной и справочной библиотек по истории искусств — лучших в стране. Она также начала организовывать серии специальных выставок, на время которых собственные коллекции музея пополнялись экспонатами из других собраний. Для каждой выставки она просила какого-либо известного сотрудника факультета ис-

кусств подготовить каталог. Каталоги выставок музея быстро стали основными учебными пособиями по своей тематике.

Мисс Киркофф руководила Музеем искусств почти полвека. Однако в возрасте 68 лет после тяжелого заболевания она должна была оставить свою работу. В своем прошении об отставке она с гордостью отмечала рост музея и его успехи, достигнутые под ее руководством. «Наши фонды, — писала она, — сейчас превосходят по качеству фонды музеев подобного объема. Мы никогда не просили у университета денег, за исключением обычных страховок. Наши основные коллекции невелики, но они очень качественны и важны. Кроме того, у нас работают больше людей, чем в любом другом музее такого же размера. Наши циклы лекций, которые читают преподаватели истории искусств для студентов и всех желающих, регулярно посещают от трехсот до пятисот слушателей. Если бы позволяли условия, их могло бы быть больше. Наши выставки посещают и изучают; большая часть посетителей живут в университетском городке; их приходит больше, чем на любую публичную выставку любого большого музея. Кроме того, курсы и семинары, проводимые в музее, стали одним из наиболее популярных и быстро развивающихся направлений образовательной деятельности университета. Ни один музей в нашей стране или где-либо еще, — заключает мисс Киркофф, — не смог столь успешно вплести искусство в жизнь большого университета, а сам университет привлечь к работе музея».

Университет удовлетворил просьбу мисс Киркофф. Специально созданный комитет в течение года нашел кандидата на должность директора, который удовлетворял всех. Это был выпускник университета, получивший степень доктора искусствоведения и работавший в музее со студенческих времен. Его преподавательские и административные способности были известны, поскольку он уже работал директором музея в небольшом городке. Он превратил старый, хорошо известный, но сонный музей в активное начинание в жизни городка. Выставки музея широко рекламировались, и их посещали толпы людей.

Новый директор был назначен с большим почетом в сентябре 1981 г. Менее чем через три года он покинул этот пост: не столь торжественно, но с некоторым шумом. Ушел ли он сам, или его уволили, — было непонятно. Однако очевидны были горькие чувства, переживаемые обеими сторонами.

Новый директор по прибытии объявил, что он считает музей «основным местным ресурсом» и намерен «сделать выдающиеся художественные и исследовательские возможности музея полностью доступными академическому сообществу и широкой публике». Когда он заявил это в интервью для университетской газеты, все согласно кивали. Скоро стало ясно, что он имел в виду под «местным ресурсом»; оказалось также, что преподаватели и студенты поняли его слова по-разному. Музей всегда был открыт для публики, однако реально это были члены университетского сообщества, пользовавшиеся музеем и посещавшие его лекции, выставки и постоянные семинары.

Новый директор начал с пропаганды посещений музея в местных школах. Скоро он стал менять выставочную политику. Вместо организации небольших экспозиций, построенных на базе основного собрания музея, и подготовки их научных каталогов он стал проводить «популярные выставки» по «темам, имеющим общий интерес», например «Женщины-художницы в истории искусства». Он активно рекламировал выставки в газетах, на радио и в телеинтервью, а также в местных школах. В результате когда-то тихий, но активно работающий музей переполнили школьники, доставляемые в музей на специальных автобусах, создававшие неразбериху на подъездах к музею и в самом университетском городке. Преподаватели, которых вовсе не радовали неизбежные шум и беспорядок, были совершенно потрясены, когда старого и уважаемого декана факультета искусствоведения, шедшего в свой кабинет через большой холл, окружили подростки и стали поливать его из своих водяных пистолетов.

Новый директор также не готовил выставки сам, но приглашал передвижные экспозиции больших музеев со своими, уже готовыми каталогами, не привлекая к их подготовке собственный преподавательский состав.

В первые шесть-восемь месяцев студенты утратили свой энтузиазм, а директор музея превратился в своеобразного «героя» университетского городка. Посещаемость лекций и семинаров музея резко снизилась, так же как и вечерних лекций. Когда редактор университетской газеты задавал студентам вопросы об истории музея, ему говорили снова и снова, что музей стал слишком шумным и «сенсационным», чтобы доставлять студентам радость и давать возможность чему-либо научиться.

С ног на голову все перевернула выставка мусульманского искусства, состоявшаяся в конце 1983 г. Поскольку у музея было мало экспонатов по этой тематике, никто не возражал против приглашения передвижной выставки. О ней очень хорошо отзывались, а финансировали ее правительства арабских стран. Но вместо того чтобы пригласить одного из преподавателей университета для вступительного слова при открытии выставки, как это было принято ранее, директор пригласил атташе по культуре одного из арабских посольств Вашингтона. Как сообщалось, оратор воспользовался случаем, чтобы резко отозваться об Израиле и американской политике в его поддержку против арабов. Через неделю Совет университета решил создать консультативную группу, преимущественно из сотрудников факультета искусствоведения, которая в будущем должна была рассматривать все планы выставок и лекций. После этого директор музея в своем интервью университетской газете подверг резкой критике преподавателей, назвав их «элитой» и «снобами», считающими, что «искусство принадлежит богачам». В июне 1984 г. стало известно о его отставке.

По решению университета Совет создал комитет по поиску нового кандидата. Обычно поиск руководителя университетского подразделения был чистой формальностью. Кандидата представляли сотрудникам, и с его назначением соглашались без обсуждений. Однако когда в начале очередного семестра Совет стал формировать комитет по поиску кандидата на должность директора музея, события резко отличались от «обычных». Декан, председательствовавший на собрании комитета, почувствовал, как накалились страсти, и постарался разрядить обстановку, сказав: «Конечно, в прошлый раз мы выбрали не того человека. Теперь мы постараемся сделать правильный выбор».

Его сразу же прервал экономист, известный своими популистскими установками, сказавший: «Я согласен, что последний директор был не самым удачным. Но я искренне верю, что корень проблемы заключается не в особенностях его личности. Он старался делать то, что необходимо, и это вызвало неудовольствие преподавателей. Он старался сделать наш музей достоянием местного сообщества, доступным широкой публике, неграм и луэрториканцам, детям и неспециалистам. И именно это нас обижает. Может быть, он действовал недостаточно осторожно, согласен. Без тех интервью, которые он давал, можно было бы обойтись. Однако то, что он старался делать, по сути было правильно. Стоит подумать о своем отношении к проводимой им политике, поскольку иначе нам придется признать справедливость его обвинений в элитарности и снобизме.

«Это бессмысленно, — отрезал обычно молчаливый и вежливый член Совета, сотрудник факультета искусствоведения. — Наш музей вовсе не должен стать «ресурсом местного сообщества», как того желал последний директор и с чем был согласен мой уважаемый коллега. Во-первых, в этом нет нужды. У города есть музей — один из лучших и крупнейших в мире, и его работа хорошо налажена. Во-вторых, у нас нет ни художественных, ни финансовых ресурсов для обслуживания широкой публики. Мы можем делать нечто другое, но не менее важное и действительно уникальное. Наш музей — единственный в стране и, возможно, в мире, тесно включенный в жизнь университетского сообщества. Он действительно представляет собой учебное учреждение. Мы пользуемся им, или по крайней мере пользовались до последних неудачных лет, как главным об-

зовательным ресурсом наших студентов. Ни один другой музей в стране и, насколько мне известно, в мире, не вводит старшекурсников в искусство так, как это делаем мы. Каждый из нас в дополнение к нашей исследовательской и преподавательской деятельности читает специальные курсы для тех, кто не собирается специализироваться в области искусства или его истории. Мы работаем со студентами технических специальностей и показываем им, как мы сохраняем и реставрируем экспонаты. Мы работаем со студентами-архитекторами и рассказываем о развитии архитектуры в разные века. Кроме того, мы работаем со студентами-гуманитариями, которые раньше не занимались искусством и которые начинают получать от наших курсов все большее удовольствие, поскольку они научны и не рассчитаны только на «понимание искусства». Эта работа уникальна, и именно ее наш музей может и должен делать».

«Я сомневаюсь, что именно этим мы должны заниматься, — заметил декан математического факультета. — Насколько мне известно, музей включен в процесс работы с аспирантами. Он должен уделять основное внимание искусствоведам, работающим над своим диссертациями, и ограничиваться только этой работой, не предпринимая попыток стать «общедоступным» как в университете, так и за его пределами. Гордость музея составляют его научные каталоги, подготовленные нашими преподавателями и докторами искусствоведения, которые стремятся заполучить все искусствоведческие факультеты страны. В подготовке специалистов и состоит миссия музея, который от попыток «популяризации» может только пострадать, будь то работа со студентами или с широкой публикой».

«Это весьма интересно, — сказал ректор, стараясь внести умиротворяющую ноту. — Но я думаю, что с решением следует подождать, пока мы не познакомимся с новым директором. Затем мы обсудим эти вопросы непосредственно с ним».

«Я вынужден не согласиться с господином ректором, — сказал один из старейших преподавателей. — Летом я обсуждал эту проблему со старым другом — соседом, директором одного из крупнейших национальных музеев. Он сказал мне: «Ваша проблема — не личность директора, а управление музеем. Как университет вы не принимаете на себя ответственности за миссию музея, определение направления работы и постановку его целей. Пока это не будет сделано, ни один директор не будет работать успешно. Решение должно быть принято вами. Вы не можете рассчитывать получить хорошего директора, пока вы не сможете сказать этому человеку, какие цели вы перед ним ставите. Ваш последний директор подвергся осуждению, я знаю его и его резкость, но определенный произвол в решении этого вопроса будет сохраняться до тех пор, пока вы как университет не выработаете основные управленческие решения. Не стоит говорить о том, кто будет руководителем, пока не ясно, с чем он будет работать и ради чего»».

В этот момент ректор осознал, что он должен отложить обсуждение, если не хочет превратить собрание в ссору. Он также понял, что необходимо определить проблемы и найти пути их решения, чтобы подготовиться к заседанию Совета в следующем месяце.

Кейс для анализа *Airstar, Inc.*

Airstar, Inc. осуществляет производство, текущий капитальный ремонт поршневых и реактивных двигателей небольших самолетов, часто уже бывших в употреблении. Компания имеет устойчивую рыночную нишу, большинство менеджеров проработали с ее основателем более двадцати лет. Пять лет на-

зад, после смерти основателя компании, президентом Airstar стал Рой Морган (Roy Morgan). Представьте себе, что мистер Морган обратился к вам за консультацией.

Ваше исследование показывает, что эта сфера промышленности быстро меняется. Airstar ощущает давление таких гигантов, как General Electric и Pratt & Whitney. Сейчас количество заказов снизилось, как никогда за последние годы. Компания всегда отличалась высоким качеством, безопасностью и обслуживанием клиентов. Однако раньше фирма никогда не оказывалась в трудном положении, и ее руководство не знало, какую стратегию предпочесть. Они рассматривали возможность объединений с компаниями сходного профиля, импорта и экспорта, усиления исследовательской работы, создания новых ремонтных конвейеров. Организация становилась более хаотичной, что беспокоило Моргана и его вице-президентов.

Перед встречей с командой его руководителей Морган вам как консультанту доверительно сообщил: «Организация должна быть простой. Для большей эффективности работу следует разделить на ясные повседневные задания. Далее их следует сгруппировать по сходству рабочих характеристик и передать назначенным ответственным лицам. Зачем создавать себе с ними столько проблем?»

Морган встретился с несколькими доверенными лицами, чтобы обсудить с ними ситуацию с корпоративным руководством в Airstar. Морган сообщил, что его действительно беспокоит сложившаяся ситуация. Происходят открытые конфликты между вице-президентами по вопросам маркетинга и вопросам возможных слияний и поглощений. Известно множество примеров дублирования работы менеджерами, старающимися переиграть один другого.

«Работа с информацией поставлена плохо, — сказал Морган. — Почему я не могу получить даже копии финансового отчета, пока мой секретарь не расшибется в лепешку, чтобы найти ее для меня? Мое мнение о работе ответственных исполнителей и выполнении намеченных целей скоро станет основываться на устаревших данных. Работники сами определяют круг своих полномочий, поэтому ответственность постоянно перекрывается. Решения принимаются из соображений сиюминутной выгоды и содержат много ошибок. Мы должны хорошо понять организационную ситуацию и немедленно начать ее исправлять».

Джим Робинсон (Jim Robinson), вице-президент по вопросам производства, заметил Моргану, что Airstar вовсе не соответствует «принципам хорошей организации». И пояснил: «Посмотрим, например, что мы делаем как управляющие». Вот некоторые принципы, в которые верил Робинсон:

1) определять те цели, политику, программы, планы и стратегии, которые лучше всего позволят компании достигать намеченных результатов;
2) сформулировать бизнес-цели, которые необходимо решить;
3) соотнести выполнение бизнес-целей с логичной и понятной организационной структурой;
4) в рамках организационной структуры назначить подходящих сотрудников;
5) письменно зафиксировать ответственность и властные полномочия каждого руководителя;
6) свести число и уровни руководящих постов к минимуму.

Робинсон предложил совместно изучить устав организации и ее задачи в бизнесе. Поработав над уставом, Робинсон, Морган и другие согласились, что число и виды руководящих постов в корпорации были логически обоснованными и не слишком отличались от других организаций. Далее группа перечислила бизнес-цели Airstar.

Робинсон продолжал: «Кто у нас обычно занимается слияниями и поглощениями?» Морган ответил: «Так сложилось, что за это отвечает вице-президент по маркетингу». «Но, — спросил Робинсон, — где это записано? Как проверяющий может об этом узнать?» «О, — воскликнул Морган. — Похоже и я за это отвечаю. Такие вопросы никогда документально не оформляли, пока выбирали решение. Все было очень неформально. Я позволял группе решать, кто возьмет на себя ответственность, поэтому постепенно наша эффективность и снизилась до исходного уровня».

Рабочая тетрадь *Конкурирующие ценности и эффективность организации*

1. Разделитесь на группы по шесть человек.
2. Выберите организацию, которую вы будете «изучать». Это должна быть организация, в которой кто-то из вас работал или, может быть, ваш университет.
3. Используя илл. 2.9, ваша группа должна перечислить восемь возможных показателей, дающих полное представление о деятельности организации. Они должны относиться не только к работе, но и затрагивать целевые ценности компании. Используйте для этого таблицу, приведенную ниже.
4. Как достижение этих целей помогает организации стать более эффективной? Какие ценности имеют большее значение по сравнению с другими? Почему?
5. Покажите свой перечень конкурирующих ценностей остальным членам всей вашей группы. Каждая подгруппа должна объяснить, почему она выбрала именно эти ценности и почему они особенно важны. Будьте готовы отстаивать свою позицию, когда ваши коллеги будут задавать вам вопросы по поводу ваших решений.

Цель или подцель		Критерий оценки	Способ измерения	Источник данных	Что вы считаете эффективным?
Устойчивое положение (пример)	№	Коэффициент оборачиваемости	Соотношение работающих и уволенных, %	Личные дела сотрудников (HRM files)	25%-ное снижение затрат в первый год
Открытая система	1				
	2				
Человеческие отношения	3				
	4				
Внутренние процессы	5				
	6				
Рациональная цель	7				
	8				

Ссылки

1. Michael Arndt, 3M: A Lab for Growth? *BusinessWeek* (January 21, 2002), 50—51; and Jerry Useem, Can McNerney Reinvent GE? *Fortune* (August 12, 2002), 127—132.
2. Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964), 6.
3. John P. Kotter, What Effective General Managers Really Do, *Harvard Business Review* (November—December 1982), 156—167; Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row. 1973).
4. Charles C. Snow and Lawrence G. Hrebiniak, Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 317—335.
5. William C. Symonds with Rich Miller, Harvard, *BusinessWeek* (February 18, 2002), 72—78.
6. David L. Calfee, Get Your Mission Statement Working! *Management Review* (January 1993), 54—57: John A. Pearce II and Fred David, Corporate Mission Statements: The Bottom Line, *Academy of Management Executive* 1 (1987), 109—116; and Christopher K. Bart, Sex, Lies, and Mission Statements. *Business Horizons* (November—December 1997), 23—28.
7. Barbara Bartkus, Myron Glassman, and R. Bruce McAfee, Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors? *Business Horizons* (November—December 2000), 23—28.
8. Mark C. Suchman, Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995), 571—610.
9. Kurt Eichenwald, Miscues, Missteps, and the Fall of Andersen, *The New York Times* (May 8, 2002), C1, C4.
10. Charles Perrow, The Analysis of Goals in Complex Organizations, *American Sociological Review* 26 (1961), 854—866.
11. Johannes U. Stoelwinder and Martin P. Chams, The Task Field Model of Organization Analysis and Design, *Human Relations* 34 (1981), 743— 762; Anthony Raia, *Managing by Objectives* (Glenview: Scott, Foresman, 1974).
12. Alex Taylor III, Honda Goes Its Own Way, *Fortune* (July 22, 2002), 148—152.
13. Miriam Schulman, Winery with a Mission, *Issues in Ethics* (Spring 1996), 14—15.
14. Rachel Emma Silverman, GE Goes Back to Future, *The Wall Street Journal* (May 7, 2002), B1, B4.
15. Kim Cross, Does Your Team Measure Up? *Business2.com* (June 12, 2001), 22—28; J. Lynn Lunsford, Lean Times: With Airbus on Its Tail, Boeing is Rethinking How It Builds Planes, *The Wall Street Journal* (September 5, 2001), A11.
16. James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967), 83—98.
17. Michael E. Porter, What Is Strategy? *Harvard Business Review* (November—December 1996), 61—78.
18. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
19. Louise Lee with Emily Thornton, Schwab vs. Wall Street, *BusinessWeek* (June 3, 2002), 64—71.
20. Andrew Park with Peter Burrows, Dell, The Conqueror, *BusinessWeek* (September 24, 2001), 92—102.
21. Joan Magretta, Why Business Models Matter, *Harvard Business Review* (May 2002), 86—92.
22. Richard Teitelbaum, The Wal-Mart of Wall Street, *Fortune* (October 13, 1997), 128—130.
23. Michael E. Porter, Strategy and the Internet, *Harvard Business Review* (March 2001), 63—78; and Magretta, Why Business Models Matter.

24. Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978).
25. Geraldine Fabrikant, The Paramount Team Puts Profit Over Splash, *The New York Times* (June 30, 2002), Section 3, 1, 15.
26. Katrina Brooker, Can Procter & Gamble Change Its Culture, Protect Its Market Share, and Find the Next Tide? *Fortune* (April 26, 1999), 146—152.
27. David Stires, Fallen Arches, *Fortune* (April 29, 2002), 74—76.
28. Etzioni, *Modern Organizations*, 8.
29. Etzioni, *Modern Organizations*, 8; Gary D. Sandefur, Efficiency in Social Service Organizations, *Administration and Society* 14 (1983), 449—468.
30. Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1977), 51.
31. Karl E. Weick and Richard L. Daft, The Effectiveness of Interpretation Systems, in Kim S. Cameron and David A. Whetten, eds., *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models* (New York: Academic Press, 1982).
32. David L. Blenkhorn and Brian Gaber, The Use of 'Warm Fuzzies' to Assess Organizational Effectiveness, *Journal of General Management*, 21, no. 2 (Winter 1995), 40—51.
33. Steven Strasser, J.D. Eveland, Gaylord Cummins, O. Lynn Deniston, and John H. Romani, Conceptualizing the Goal and Systems Models of Organizational Effectiveness—Implications for Comparative Evaluation Research, *Journal Management Studies* 18 (1981), 321—340.
34. James L. Price, The Study of Organizational Effectiveness, *Sociological Quarterly* 13 (1972), 3—15.
35. Lucy McCauley, ed. Unit of One: Measure WI Matters, *Fast Company* (May 1999), 97.
36. Richard H. Hall and John P. Clark, An Ineffective Effectiveness Study and Some Suggestions for Future Research, *Sociological Quarterly* 21 (1980), 119—134; Price, The Study of Organizational Effectiveness; Perrow, Analysis of Goals.
37. George W. England, Organizational Goals and Expected Behaviors in American Managers, *Academy of Management Journal* 10 (1967), 107—117.
38. Tracking Nortel's Progress Toward Corporate Goals, *Measuring Up: Toward a Common Framework for Tracking Corporate Environmental Performance*, Management Institute for Environment and Business, World Resources Institute, accessed on March 5, 2003 at *http://www.wri.org/meb/measure/mup-toc.html*; and *http://www.nortelnetworks.com.*
39. The discussion of the resource-based approach is based in part on Michael V. Russo and Paul *A.* Fouts, A Resource-Based Perspective of Corporate Environmental Performance and Profitability, *Academy of Management Journal* 40 no. 3 (June 1997), 534—559; and Jay B. Barney, J.L. «Larry» Stempert, Loren T. Gustafson, and Yolanda Sarason, Organizational Identity Within the Strategic Management Conversation: Contributions and Assumptions, in *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, David A. Whetten and Paul C. Godfrey, eds. (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1998), 83—98.
40. Lucy McCauley, Measure What Matters.
41. Richard I. Priem, Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review* 26, no. 1 (2001), 22—40.
42. Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (New York: Wiley, 1964); Warren G. Bennis, *Changing Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1966); Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967); Richard Beckhard, *Organization Development Strategies and Models* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).

43. Cheri Ostroff and Neal Schmitt, Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency *Academy oj Management Journal* 36 (1993), 1345—1361; Peter J. Frost, Larry E Moore, Mery Reise Louis, Craig C. Lundburg, and Joanne Martin, *Organizational Culture* (Beverly Hills, Calif.: Sage, 1985).
44. J. Barton Cunningham, Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness, *Academy of Management Review* 2 (1977), 463—474; Beckhard, *Organization Development.*
45. Lucy McCauley, ed., Measure What Matters.
46. Eric J. Walton and Sarah Dawson, Managers' Perceptions of Criteria of Organizational Effectiveness. *Journal of Management Studies* 38, no. 2 (2001), 173—199.
47. Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science* 29 (1983), 363—377.
48. Regina M. O'Neill and Robert E. Quinn, Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework. *Human Resource Management* 32 (Spring 1993), 1—7.
49. Robert E. Quinn and Kim Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science* 29 (1983), 33—51.
50. Jeffrey Ball, Disciplined Pizazz: Chrysler's New Bosses Give Refresher Course on Thrift and Style, *The Wall Street Journal* (January 4, 2002), A1, A9.

Структура организации

Глава 3

Организационная структура

Информационные процессы в структуре организации

Вертикальные информационные связи • *Горизонтальные информационные связи*

Альтернативные подходы к проектированию организаций

Необходимые виды работ • *Отношения отчетности* • *Принципы формирования подразделений*

Функциональный, дивизиональный и региональный принципы конструирования организации

Функциональная структура • *Функциональная структура с горизонтальными связями* • *Дивизиональная структура* • *Региональная структура*

Матричная структура

Условия создания матрицы • *Сильные и слабые стороны*

Горизонтальная структура

Характеристики • *Сильные и слабые стороны*

Модульная структура

Как работает структура • *Сильные и слабые стороны*

Гибридная структура

Значение структуры

Регулирование структуры • *Симптомы структурного несоответствия*

Итоги и обсуждение

Cunningham Motor Company

Роберт Лутц (Robert Lutz) мечтал создать автомобильную компанию с нуля, однако не собирался вкладывать в строительство фабрики ни пенни. Начав работу в 2004 г., Лутц надеялся создать и продавать блестящий автомобиль Cunningham C7 (скорость до 200 миль в час, цена 250 тыс. долл.) в своей компании со штатом всего 20 человек. Как он собирался реализовать свою мечту? Заключал контракты с другими организациями, начиная с инженерных разработок и кончая сборкой и транспортировкой. Если бы план удался, Cunningham Motor стала бы первой действительно «модульной» автомобильной компанией.

Лутц и его партнер Бриггс Каннингэм III (Briggs S. Cunningham III), сын легендарного гонщика Бриггса Каннингэма-младшего (Briggs S. Cunningham Jr.), хотели создать роскошный американский спортивный автомобиль, способный поспорить с престижными европейскими марками Ferrari и Aston Martin. Однако история автомобилестроения полна романтических мечтаний, налетевших на рифы финансовой реальности. Лутц знал, что единственный способ достичь цели — это минимизировать стартовые затраты, разработав структуру организации, основанную на партнерстве с другими компаниями. Ради выпуска только 600 машин в год строить фабрику просто не имело смысла. Задача состояла в формировании сети поставщиков, которые производили бы отдельные детали автомобиля, соединяли их в модули и доставляли крупному партнеру, который осуществлял бы их окончательную сборку. С помощью Интернета специальные программы объединяли разработчиков, производителей и предпринимателей США в единую сеть.

Времена переменились с тех пор, когда железная руда и другое сырье поступало на завод Генри Форда (Henry Ford) в Дирборне, шт. Мичиган, и яркая, блестящая Model As выходила за его ворота. В начале XXI в. вертикальная интеграция ведет к дезинтеграции, поэтому все больше компаний делят работу с внешними партнерами. «О концепции виртуальной автомобильной компании думают все», — говорит Ренди Реддинг (Randy Radding), менеджер Automobile Industry Group (UGS), партнер, предоставляющий Cunningham программное обеспечение. Лутц и Каннингэм воплотили мысль в действие, и они надеются, что создали новую успешную автомобильную компанию[1].

Cunningham Motor Company демонстрирует новый смелый подход к конструированию организации, когда практически все ее функции передаются другим компаниям. Эту концепцию во всей полноте реализуют немногие, однако многие организации выполняют ряд своих операций по аутсорсингу. Практически все принтеры Hewlett-Packard производятся по контракту. Почти половину пива Samuel Adams изготавливают пивовары-контрактники. Sun Mycrosystems, Apple Computer и GlaxoSmithKline также большую часть своего производства осуществляют с помощью аутсорсинга. Ряд автомобильных компаний, как никогда ранее, ищут производителей за пределами своей организации, стараясь

перепоручить им изготовление многих деталей автомобилей[2]. Эту тенденцию, а также модульный подход к конструированию организации мы детально обсудим в настоящей главе.

Для реализации своих замыслов и достижения целей организации используют различные структурные альтернативы. При возникновении новых проблем практически любая фирма нуждается в реорганизации в том или ином своем звене. Структурные изменения должны отражать новые стратегии или отвечать изменению других ситуационных факторов, о которых говорилось в гл. 2: внешней среды, технологии, размеров организации, фаз жизненного цикла и культуры. Например, фармацевтической компании Amgen структурная реорганизация понадобилась, когда размеры компании и число ее подразделений чрезмерно возросли, от чего стала страдать горизонтальная координация работы. Amgen была построена по принципу горизонтальных команд, занимающихся разработкой продукта (horizontal product development teams). Команды осуществляли координацию через организацию, поскольку в каждую из них входили специалисты, выполнявшие разные функции; работая вместе, они организовывали и полностью осуществляли весь процесс, вплоть до поставки нового лекарства на рынок[3].

Цель главы

В главе будут рассмотрены базовые концепции организационной структуры и принципы ее конструирования в соответствии со схемой. Во-первых, будет необходимо определить понятие структуры и рассмотреть процесс ее конструирования. Затем рассмотрим процесс разработки вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих движение информации в организации. Далее изучим основные возможности конструирования структуры организации, а также стратегии внутри функциональных, дивизиональных, матричных, горизонтальных, модульных и гибридных структур. В последнем разделе посмотрим, как выбор структуры зависит от ситуации, в которой находится организация, а также симптомы ее структурных ошибок.

Организационная структура

В определении **организационной структуры (organization structure)** присутствуют три ключевых компонента.

1. Организационная структура отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров и супервизоров.
2. Организационная структура отражает объединение индивидов в подразделения и подразделений в целостную организацию.
3. Организационная структура требует разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений[4].

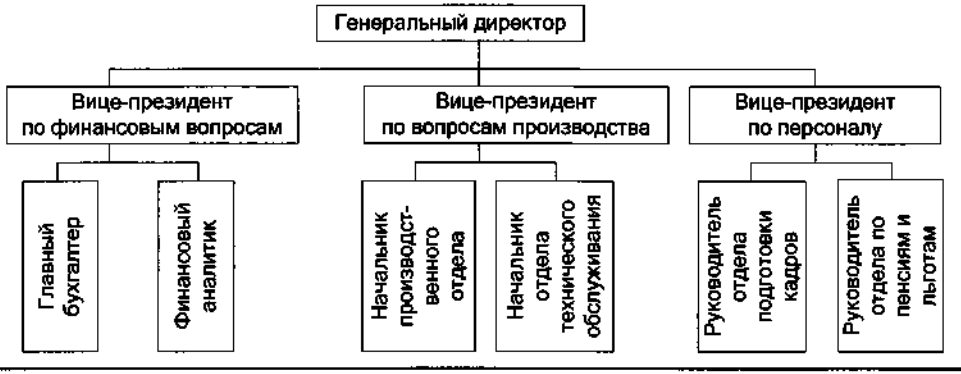
Эти три элемента структуры касаются «вертикального» и «горизонтального» аспектов организации. Первые два элемента создают *основу* организационной структуры, ее иерархию по вертикали[5]. Третий элемент связан с характером *взаимодействия* сотрудников организации. Идеальная структура помогает работникам получать информацию и координировать свои действия по горизонтали, когда это необходимо.

В записную книжку менеджера

Разрабатывайте структурные схемы организаций, описывающие ответственность за решение определенных задач, отношения отчетности, а также связи между отдельными работниками и подразделениями. Подготовьте достаточно документации, чтобы все люди в организации знали, кому они подотчетны и каково их место в организации в целом.

Организационную структуру отражает ее структурная схема. Внутреннюю структуру организации невозможно «увидеть», как мы видим ее производство, офисы или изделия. Хотя можно увидеть сотрудников, выполняющих свои обязанности, решающих задачи и работающих в разных местах, структуру, лежащую в основе всего происходящего, мы сможем понять только с помощью графической схемы, наглядно отображающей все действия и процессы в организации. Пример структурной схемы приведен на илл. 3.1. Структурная схема может оказаться весьма полезной при понимании того, как работает компания. Она представляет различные части организации, их взаимоотношения и положение каждой должности и подразделения в организации в целом.

Иллюстрация 3.1 Пример структурной схемы организации



Структурные схемы, показывающие, какие должности существуют в организации, как они сгруппированы и кто перед кем отчитывается, существуют не первое столетие[6]. Например, схемы церковной иерархии можно найти в средневековых храмах Испании. Применение структурных схем в бизнесе стало особенно популярным со времен промышленной революции. Как было сказано в гл. 1, с усложнением самой работы и привлечением к ней все большего числа людей возникла необходимость разрабатывать способы управления организациями и контроля за их деятельностью. Когда появились и начали распространяться железные дороги, после столкновения двух пассажирских поездов в Массачусетсе в 1841 г. общест-

ленность потребовала улучшить контроль за их деятельностью. В результате совет директоров Western Railroad предпринял шаги по подготовке «должностных инструкций для каждого направления деятельности компании, разработки структуры власти и механизмов руководства администрацией железной дороги, представителями технического обслуживания и непосредственно перевозками»[7].

В структуре организации, выработанной в конце XIX — начале XX в., управляющий директор занимал самое высокое положение, а остальные сотрудники распределялись по различным уровням иерархии (см. илл. 3.1). Выработка и принятие решений осуществлялись теми, кто руководил компанией, а собственно производством занимались работники функциональных подразделений. Такая структура была весьма эффективной и наиболее распространенной в мире бизнеса на протяжении большей части XX в. Однако вертикальная структура была не всегда эффективна, особенно в быстро меняющемся окружении. Со временем организации выработали другие структурные решения, связанные с развитием горизонтальной координации и коммуникации и позволяющие компаниям приспосабливаться к внешним изменениям. Одним из существенных изменений во внешней среде было появление Интернета как нового бизнес-пространства. Книга, рекомендуемая ниже, рассказывает о реорганизации для достижения успеха компанией, занимающейся электронным бизнесом, напрямую связанным с клиентами. В главе будут рассмотрены пять основных структурных решений и показано, как их можно представить в виде структурной схемы.



Рекомендуемая книга

Futurize Your Enterprise: Business Strategy in the Age of the E-Customer
By David Siegel

В последние десять лет организации претерпели существенные изменения, однако Дэвид Сигел, автор книги «*Обеспечьте своему делу будущее: бизнес-стратегия в век е-потребителей*» считает, что мы видим только вершину айсберга. Несмотря на неудачи первых интернет-компаний, занятых продажей, Сигел предсказывает, что в течение следующего десятилетия Интернет полностью преобразует организации. По его мнению, электронные потребители демонстрируют приверженность не компании или бренду, а другим потребителям и тем работникам компании, с которыми они вступили в контакт. «Связь 2 млрд людей по всему миру, которая сложится к 2010 г., изменит все». Сигел считает, что компания, управляемая клиентами, «сосредоточивает свое внимание скорее на группах людей, чем на типах товаров и услуг», что глубоко затрагивает структуру организаций.

Конструирование организации, управляемой потребителями

Книга Сигела предлагает перестроить организацию таким образом, чтобы ею управляли потребители, а не менеджеры, используя Интернет как основной инструмент. Вот некоторые из принципов подобной перестройки.

- *Создавайте новые должности.* Сигел предлагает создать должность сетевого администратора и назначить на нее человека, способного идти на риск и хорошо чувствующего себя в он-лайновом мире. Для выполнения этих задач важен не столько технический опыт, сколько интуиция, способность

выносить суждения и создавать «культуру слушания», привлекающую потребителей к компании через ее веб-сайт. Другая важная должность — это руководитель группы, работающей с потребителями (customer group host), имеющий полномочия на работу с определенными потребителями.

- *Разрабатывайте веб-сайт, которым управляют потребители.* Используйте команды, сформированные из сотрудников всей организации и работающие под началом сетевого администратора, определяйте основные группы потребителей и давайте потребителям высокого уровня возможность получать все, что им нужно. Присваивайте им особый статус в он-лайновом сообществе и предоставляйте им возможность взаимодействовать с другими потребителями и оказывать взаимную помощь. Эти меры помогут укрепить приверженность потребителей компании. Разрабатывайте дизайн веб-сайта таким образом, чтобы домашняя страница направляла каждого потребителя к сотруднику, отвечающему за работу с данной группой потребителей.
- *Используйте все возможности веб-команды.* Имейте по крайней мере по десять сотрудников, которые полный рабочий день работают под началом руководителя группы, чтобы обслуживать каждого потребителя на самом высоком уровне. Обучайте сотрудников навыкам активного слушания и пропагандируйте коммуникативные умения. Это поможет потребителям стать «частью команды», а организации — определить направление работы на будущее.
- *Стройте организацию вокруг потребителей.* Горизонтальные структурные единицы выстраивайте вокруг групп потребителей, а не различных товаров или услуг. Например, Office Depot построена по трем направлениям: работа с индивидуальными потребителями, с малым бизнесом и с потребителями, обслуживаемыми по контракту. С первыми двумя небольшими группами работает одно веб-подразделение, а другое обслуживает крупных потребителей третьей группы.

Забота о будущем предприятия

Принципы и направления работы, намеченные Сигелом, ориентируют компанию при работе в сети в неуправляемом окружении. Сетевые администраторы нанимают на работу и следят за деятельностью одного или более сотрудников, ответственных за работу с каждой значительной группой потребителей. Они формируют пространство вокруг потребителя и облегчают диалог между компанией и потребителями. Руководители проектов по каждой группе потребителей формируют команды таким образом, чтобы обслуживать их наилучшим образом. Новые подразделения в компании открываются по мере необходимости для потребителей. «Чтобы обеспечить своей компании будущее, — говорил Сигел, — ориентируйте свои подразделения на потребителей и позволяйте им руководить. Не надо слишком беспокоиться о своих сотрудниках. Они будут прекрасно себя чувствовать без привычного надзора, поскольку дают потребителям право руководить собой».

Информационные процессы в структуре организации

Организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы для достижения ее общих целей обеспечивалось движение информации по вертикали и по горизонтали. Если структура не соответствует информационным требованиям организации, люди будут либо недополучать необходимые сведения, либо тратить время на переработку информации, не нужной для решения их задач. В обоих случаях эффективность организации снижается[8]. И все-таки трения между вертикальным и горизонтальным механизмами неотъемлемо присущи организации. Если вертикальные связи предна-

ачены преимущественно для контроля, то горизонтальные обеспечивают координацию и сотрудничество, что обычно означает уменьшение контроля.

Организации должны решить, будут ли они ориентироваться на традиционные схемы обеспечения эффективности, акцентированные на вертикальной коммуникации и контроле, или воспользуются современной моделью обучающейся организации, в которой доминируют горизонтальная коммуникация и координация. На схеме илл. 3.2 сопоставляется структура организаций, ориентированных на экономическую эффективность и на обучение. Акцент на эффективности и контроле требует специализации задач, иерархии власти, наличия правил и предписаний, формальной системы отчетности, слабой командной или проектной работы и **централизованного (centralized)** принятия решений, что означает ограничение области для принятия верхними уровнями иерархии. Акцент на обучении связан с распределением задач, нестрогой иерархией, малым количеством правил, непосредственным общением, наличием множества команд и рабочих групп и неформальным, **децентрализованным (decentralized)** принятием решений. Децентрализованное принятие решений означает делегирование полномочий низовым уровням организации. Организация может экспериментировать, чтобы найти такую степень централизации и децентрализации, которая удовлетворяла бы ее потребностям. Для увеличения гибкости и скорости работы такие организации, как Dow Chemical и Procter & Gamble децентрализовали принятие решений, обнаружив при этом, что вертикальные системы коммуникации и контроля оказались слишком слабыми, чтобы обеспечить эффективное функционирование огромных, глобальных корпораций. Поэтому менеджеры этих компаний ищут наилучшее сочетание контроля по вертикали и сотрудничества по горизонтали, централизации и децентрализации, которые отвечали бы требованиям конкретных ситуаций[9].

Иллюстрация 3.2 Структура организации, ориентированной на экономическую эффективность и на обучение



Вертикальные информационные связи

Дизайн организации должен облегчать коммуникацию между сотрудниками и подразделениями, обеспечивающую выполнение задач организации. *Связь (linkage)* определяется как протяженность коммуникации и координации между элементами организации. **Вертикальные связи (vertical linkages)** используются для координации действий верхнего и нижнего уровней организации и преимущественно предназначаются для контроля. Работники, занимающие нижние уровни организации, в своей деятельности должны руководствоваться целями, задаваемыми сверху, а лица, занимающие руководящие должности, должны получать информацию о деятельности и результатах низового уровня. Для обеспечения вертикальных связей организации могут использовать множество приемов, включая иерархические переадресации, правила, планы и формализованные системы управления информацией[10].

Иерархические переадресации Основным инструментом вертикальной организации служит иерархия, или цепь управляющих связей, показанная вертикальными линиями на илл. 3.1. Если возникает проблема, способ решения которой работникам не известен, ее можно переадресовать вышестоящему уровню иерархии. Когда проблема решается, ответ снова спускается на нижележащие уровни. Линии структурной схемы организации соответствуют каналам коммуникации.

Правила и планы Следующим инструментом связи служит использование правил и планов. В той мере, в которой проблемы и решения повторяются, для работников могут быть выработаны правила или процедуры, дающие возможность не обращаться к менеджеру по каждому поводу. Правила — это стандартный источник информации, позволяющий работникам действовать координированно, не используя коммуникацию по поводу частных видов деятельности. Разновидность каналов устойчивой информации для работников представляют собой планы. Самый широкоиспользуемый план — бюджет. Если бюджет тщательно разработан, низовые сотрудники смогут работать самостоятельно в рамках предоставленных им ресурсов.

Вертикальные системы информации **Вертикальная система информации (vertical information system)** — это еще одна стратегия, увеличивающая возможности передачи информации по вертикали. Вертикальная система информации включает в себя периодические отчеты, текстовую информацию и компьютерное общение менеджеров. Системы информации делают разнонаправленную коммуникацию в иерархии более продуктивной. Вертикальные системы информации служат важным элементом контроля в Oracle — компании, производящей компьютерные программы.

Из практики

Oracle Corporation

В эпоху децентрализации и делегирования полномочий Ларри Эллисон (Larry Ellison), генеральный директор Oracle, не колеблясь, доверяет строгому контролю по вертикали. Несколько лет назад у него были неприятности, поскольку менеджеры по продажам по всему миру сократили число закулисных переговоров и неофициальных договоренностей о компенсациях с торго-

ными представителями в разных странах. Сегодня все условия, включая торговые контракты и комиссионные, предписываются сверху и фиксируются в глобальной базе данных. Эллисон требует, чтобы туда же заносили и все сделки, где их легко могли бы контролировать топ-менеджеры.

Центральной частью плана Эллисона по ужесточению контроля в Oracle стала работа в Интернете. Его возможности позволяют централизовать сложные операции, а также быстро передавать информацию по всему миру. Oracle использует свои собственные программы, глобально используемые в Интернете. Все сотрудники компании работают через Интернет, что позволяет Эллисону тщательно отслеживать, анализировать и оценивать деятельность каждого подразделения, менеджера и исполнителя. Хотя многих менеджеров не радует столь строгий контроль сверху, Эллисон и другие ведущие руководители уверены, что он необходим для эффективного менеджмента корпорации, поскольку она работает по всему миру и ее деятельность стала больше походить на работу разрозненных компаний. Кроме того, система позволяет распространять стандартные правила и процедуры по подразделениям и гарантировать их выполнение. По мнению руководителя отдела маркетинга Марка Джарвиса (Mark Jarvis), это одновременно предоставляет большую свободу рядовым сотрудникам и защищает иерархию от перегрузки. «Имея стандартный набор приемов работы, — отмечает Джарвис, — менеджеры могут больше внимания уделять принятию решений в более широкой структуре»[11].

В современном мире корпоративных финансовых скандалов и этических проблем, возникших после истории с Enron, многие топ-менеджеры задумываются над укреплением вертикальных связей в организации, обеспечивающих информацию и контроль.



В записную книжку менеджера

Создавайте вертикальные и горизонтальные информационные связи интегрирующие отдельные подразделения в единое целое. Для образования связей по вертикали используйте переадресацию в иерархии, правила и планы, а также вертикальную систему информации. Для образования связей по горизонтали ассимилируйте функциональные информационные системы, прямые контакты, рабочие группы и команды.

Горизонтальные информационные связи

Коммуникация по горизонтали преодолевает барьеры между подразделениями и дает возможность координировать работу сотрудников и объединять усилия, реализуя цели организации. **Связь по горизонтали (horizontal linkage)** — это коммуникация и координация, осуществляемые между подразделениями организации по горизонтали. Важность таких связей подчеркивал Ли Якокка (Lee Iacocca), принявший на себя руководство Chrysler Corporation в 1980-х годах.

> В компании я застал 35 вице-президентов, каждый из них контролировал свою область... Я не мог поверить, что парень, занимавшийся инженерными разработками, не имел никаких контактов со своим коллегой-производственником. Но дело обстояло именно так. Каждый работал сам по себе. Едва взглянув на эту систему, я чуть не отказался от своего намерения поступить в Chrysler. Именно тогда я понял, с какими глубокими проблемами столкнулся.
>
> ...Похоже, что никто в Chrysler не понимал, что взаимодействие между различными службами компании абсолютно необходимо. Разработчики и производственники должны чуть ли не есть из одной тарелки. Однако эти ребята даже не были интересны друг другу![12]

За время своего пребывания в Chrysler (сейчас DaimlerChrysler) Якокка поднял горизонтальные связи на небывалую высоту. Все разработчики новой модели автомобиля: дизайнеры, инженеры, производственники, а также маркетологи, финансисты, снабженцы и даже внешние поставщики — работали вместе на одном этаже и могли постоянно общаться. Ford и General Motors также поощряли

горизонтальную коммуникацию и координацию, используя такие механизмы, как команды, рабочие группы и информационные системы.

Механизмы горизонтальных связей просматриваются на структурных схемах организации не всегда, тем не менее они составляют часть ее структуры. Приведем некоторые альтернативные решения, способствующие горизонтальной координации и передаче информации[13]. Все они требуют специальных людей.

Информационные системы В современных организациях важным инструментом обеспечения горизонтальной связи служат кросс-функциональные информационные системы. Компьютерные информационные системы позволяют менеджерам и непосредственным исполнителям постоянно обмениваться информацией о проблемах, возможностях, работе или решениях. DaimlerChrysler использует систему FastCar, позволяющую всем сотрудникам, занимающимся разработкой, получать информацию и отслеживать текущие издержки, качество, особенности производства и другие аспекты работы над будущим автомобилем на различных этапах его изготовления[14].

Стремясь поддержать и укрепить существующую горизонтальную координацию между отдельными проектами и «через географические границы», некоторые организации также побуждают работников использовать информационные системы компании для построения внутрикорпоративных связей. CARE International, одна из крупнейших в мире частных организаций, занимающаяся оказанием помощи, имеет базу данных по своим сотрудникам, что позволяет им находить единомышленников, имеющих сходные интересы, задачи или потребности. Для каждого сотрудника в базе данных перечислены его прошлые и текущие обязанности, квалификация, знание языков, зарубежных стран, опыт оказания помощи, а также навыки, умения и интересы, не связанные с работой организации. База данных позволяет сотрудникам легко находить друг друга, невзирая на государственные границы, обмениваться идеями и информацией и строить долговременные горизонтальные связи[15].

Прямые контакты Высший уровень горизонтальных связей — прямые контакты между менеджерами или работниками, решающими определенную проблему. Их можно поощрять, создав, например, специальную **должность связного (liaison role)**. Связной может работать в определенном подразделении, но отвечать за коммуникацию и координацию с другой структурой. Связные часто координируют работу проектировщиков и производственников, поскольку инженеры должны разрабатывать и тестировать свои изделия с учетом ограничений, налагаемых технологией производства.

Другой прием — это расположение людей в непосредственной близости друг к другу, чтобы их личные контакты были постоянными. Эту тактику использовала BMW, занимаясь моделью 300 серии. Объединения сотрудников занимаются реконструкцией, периодически необходимой на базовом производстве. Иначе говоря, разработчики изделия и технологии его производства, снабженцы, координаторы обучающих программ, маркетинг-менеджеры и финансовые аналитики имеют тесные повседневные контакты в процессе разработки нового изделия[16].

Рабочие группы Связные обычно согласовывают работу только двух подразделений. Когда работа требует участия нескольких подразделений, используются более сложные структуры, например, рабочие группы. **Рабочая группа (task force)** — это временное подразделение, составленное из работников всех подразделений, участвующих в решении проблемы[17]. Каждый из членов рабочей группы представляет интересы своего подразделения и знакомит его с информацией, полученной на заседаниях группы.

Рабочие группы служат эффективной формой горизонтальных связей, необходимых для решения временных проблем. Они решают их с помощью прямой горизонтальной координации и уменьшают информационную нагрузку на вертикальную иерархию. Как правило, после решения проблемы рабочие группы распускаются.

Организации используют рабочие группы для решения любых проблем, начиная с подготовки ежегодного пикника и кончая рещением сложных задач производства, связанных с большими затратами. В GE Lighting Company (Кливленд, шт. Огайо) рабочая группа была образована специалистами по информационным технологиям, финансам, человеческим ресурсам и др. Она должна была наблюдать за выполнением смелого проекта, в реализации которого участвовали США и Канада. Министерство обороны США создало рабочую группу для упрощения и модернизации правил и инструкций, связанных с зарубежными командировками сотрудников[18].

Постоянный интегратор Укреплению горизонтальных связей способствует создание специальной должности или подразделения, занятого только вопросами координации. Постоянным **интегратором (integrator)** часто могут быть менеджер, ответственный за определенный вид продукции; менеджер проекта, программы или бренд-менеджер. В отличие от связного, об обязанностях которого мы говорили выше, интегратор не отчитывается ни перед одним из функциональных подразделений, работу которых он координирует. Его рабочее место находится вне этих подразделений, и он отвечает за общую координацию их работы.

Например. бренд-менеджер Planters Peanuts координирует продажи, дистрибьюцию и рекламу продукта. Бренд-менеджеры General Motors ответственны за стратегии маркетинга и продажи каждой новой модели автомобиля[19].

Интегратор также может отвечать за инновации или проекты изменений, например, за разработку дизайна, финансирования и маркетинга нового изделия. Иллюстрация 3.3 представляет структурную схему, в которой отмечены позиции менеджеров проектов по разработке новых изделий. Они вынесены из основной схемы, что позволяет показать их независимое положение относительно подразделений организации. Стрелки указывают на участников проектов, занятых разработкой новых изделий. Например, работа по продукту А обеспечивается бухгалтером, контролирующим издержки и бюджет; инженером, обеспечивающим разработку технического проекта, а также снабженцем и производственником. Менеджер проекта несет ответственность за выполнение программы в целом. Он следит за соблюдением сроков работы, его представлением на рынке и т.д. Горизонтальные линии схемы показывают, что менеджеры проектов не имеют формальной власти над другими членами команды в том, что касается повышения заработной платы, найма или увольнения. Формальные властные полномочия сохраняются за руководителями функциональных подразделений.

Иллюстрация 3.3 Позиция менеджера проекта в структуре организации

Интеграторы должны обладать прекрасными коммуникативными качествами. В большинстве организаций они несут огромную ответственность, располагая незначительной властью. В координации деятельности интегратор должен полагаться на свой опыт и настойчивость. Он занимается созданием связей между подразделениями и должен быть способен объединять людей, разрешать конфликты и вести обсуждения в интересах организации[20].



В записную книжку менеджера

Имейте в виду, что механизмы прочных горизонтальных связей более затратны по времени и человеческим ресурсам, но они необходимы, когда организации для достижения своих целей требуется значительная горизонтальная координация.

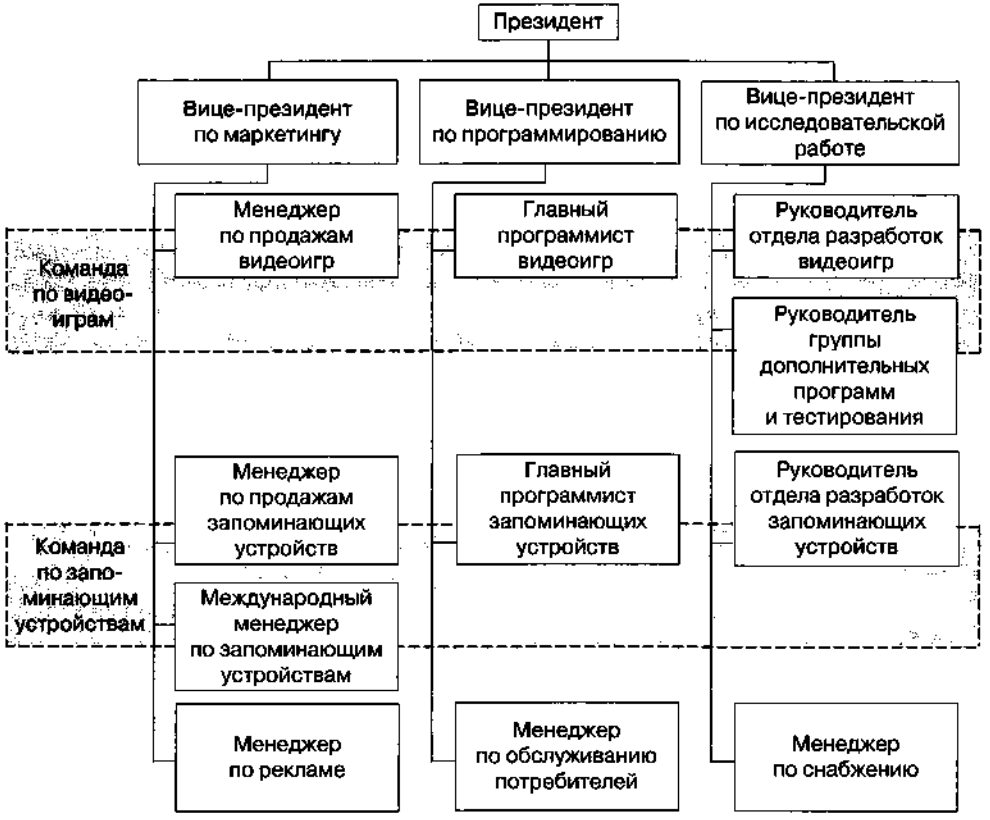
Команды Проектные команды служат наиболее надежным инструментом горизонтальных связей. Они представляют собой постоянные рабочие группы; часто они работают вместе с интегратором. Когда работа департаментов требует жесткой долговременной координации, кросс-функциональные команды часто позволяют решить эту проблему. Специальные проектные команды могут создаваться, если организации осуществляют крупномасштабный проект, коренную инновацию или разрабатывают новую категорию изделий.

Для разработки и производства своей 777-й модели Boeing использовала более 250 команд. Некоторые из них работали над отдельными секциями самолета, например, крылом, кабиной пилотов или двигателем; другие были созданы для работы с особыми клиентами вроде United Airlines или British Airways. Для осуществления этого крупного проекта команды Boeing должны были постоянно согласовывать и координировать свою работу. Группа медицинского оборудования компании Hewlett-Packard использует *виртуальные кросс-функциональные команды* (*virtual cross-functional teams*), в которых работают жители разных стран. Команды разрабатывают и продают медицинское оборудование

и услуги, например, электрокардиографы, установки для ультразвуковой диагностики и системы контроля состояния пациентов[21]. **Виртуальная команда (virtual team)** состоит из членов, рассредоточенных организационно и географически и поддерживающих связь с помощью передовых информационных и коммуникационных технологий. При совместной работе члены виртуальных команд, не прибегая к личным контактам, используют Интернет и единое программное обеспечение[22].

Рассмотрим процесс горизонтальной координации (илл. 3.4). Wizard Software Company разрабатывает и продает различные программные продукты, начиная с видеоигр и кончая финансовыми услугами. Wizard использует команды для координации деятельности, связанной с определенным продуктом, в составе которых работают специалисты из различных подразделений — исследовательского, программирования и маркетинга (пунктирные линии и затененные области на схеме). В случае необходимости члены команды встречаются и решают проблемы, связанные с запросами потребителей, задолженностями, изменениями в программах, конфликтами по поводу графика и др.

Иллюстрация 3.4 Команды, используемые для горизонтальной координации работ в Wizard Software Company



Некоторые организации, например Nissan, также используют команды менеджеров для осуществления крупномасштабных реорганизационных проектов.

Из практики

Nissan

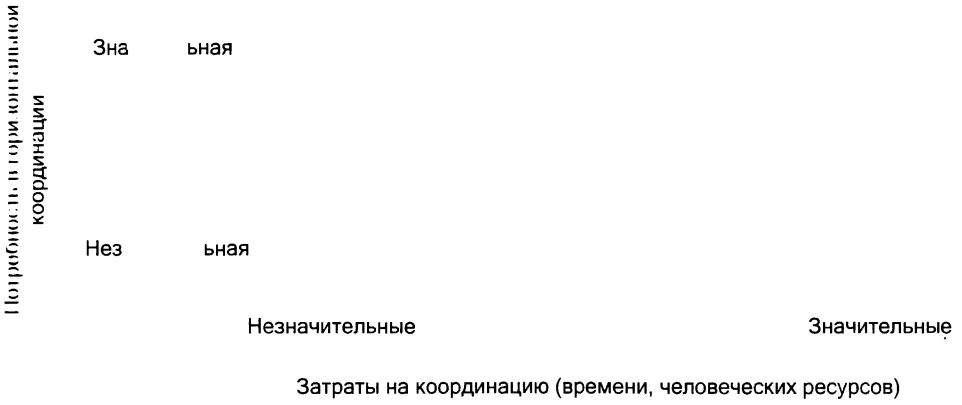
Когда Карлос Госн (Carlos Ghosn) стал новым генеральным директором Nissan, компания уже восемь лет боролась за свои прибыли. Ее закупочные и производственные издержки были высоки, а прибыль, как было печально известно, мала, долг превысил 11 млрд долл Госн знал, что попал в критическую ситуацию: если положение не удастся изменить, компания прекратит свое существование.

Однако он также знал, что простые и решительные перемены, драматически перекраивающие компанию сверху донизу, вызовут сопротивление, упадок духа и неизбежно ввергнут компанию в еще более плачевное состояние. Госн решил мобилизовать линейных руководителей Nissan, объединив их в кросс-функциональные команды, которые сами должны будут выявить существующие проблемы и провести необходимые изменения. Он верил, что командный подход будет наилучшим приемом, поскольку позволит менеджерам видеть сквозь функциональные и региональные границы, в рамках которых ранее строилась их работа. Он создал девять таких управленческих команд и поручил им создать план преобразования всех областей бизнеса. Команды работали по следующим направлениям: развитие бизнеса, снабжение, производство и материально-техническое обеспечение, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, продажи и маркетинг, общие и административные вопросы, финансы и затраты, управление снятием с производства продукта и запчастей, организация. Во все команды входили специалисты из различных функциональных направлений. Например, в решении вопросов снабжения принимали участие снабженцы, инженеры, производственники и финансисты; в организационную группу входили специалисты по планированию номенклатуры изделий, продажам и маркетингу, производству, техническим вопросам, финансам и снабжению. За работу каждой команды отвечали по два руководителя, однако они не участвовали в непосредственной работе, а лишь облегчали течение дел и устраняли административные препятствия.

За три месяца девять команд разработали детальный план преобразования Nissan. План, рассчитанный на три года, должен был помочь компании вернуть ее прибыльность. Кроме того, поскольку менеджеры всей компании были вовлечены в создание плана, укрепились нравственный климат, сотрудничество и стиль компании. Команды продолжают работать как неотъемлемая часть структуры менеджмента Nissan, наблюдая за общим ходом изменений и продолжая искать новые пути улучшения деятельности компании[23].

Иллюстрация 3.5 дает общее представление о механизмах построения горизонтальных связей. Используя те или иные альтернативы, менеджеры могут улучшать горизонтальную координацию в любой организации. Если рассматривать их совокупность как своеобразную лестницу, то механизмы построения горизонтальных связей, занимающие самые высокие ступени, предоставляют больше возможностей для сбора информации по горизонтали, хотя затраты организации на их содержание — временные и человеческие — оказываются выше. Если горизонтальная коммуникация недостаточна, подразделения не будут ощущать согласованности своих действий и участвовать в достижении общих целей организации. Если потребность в горизонтальной координации велика, руководителям следует предпочесть механизмы, занимающие верхние ступени лестницы.

Иллюстрация 3.5 Возможные механизмы горизонтальных связей и координации работы



Альтернативные подходы к проектированию организаций

В структуре организации должны учитываться три параметра: необходимые виды работ, отношения отчетности и принцип формирования подразделений.

Необходимые виды работ

Подразделения создаются для решения задач, имеющих для организации стратегическое значение. В типичной производственной компании виды деятельности группируются по функциональному принципу, что позволяет организации достигать своих целей: отдел по работе с человеческими ресурсами нанимает и обучает сотрудников, отдел снабжения получает комплектующие изделия и сырье, производственный отдел занимается непосредственным выпуском продукции, отдел продаж продает их и т.д. С ростом организации и ее усложнением приходится выполнять все больше функций. Обычно новые отделы или подразделения открывают для решения важных для организации задач. Сегодня многие компании считают необходимым создавать подразделения, занимающиеся информационными технологиями или электронным бизнесом, чтобы иметь преимущества по обоим этим направлениям работы.

Отношения отчетности

После того как определены виды деятельности и созданы соответствующие подразделения, встает вопрос, как они должны согласовывать свою деятельность в иерар-

хии организации. Отношения отчетности, часто называемые цепью инстанций, в структурной схеме организации представляются вертикальными линиями. Властные отношения в ней не должны прерываться; только так обеспечивается связь всех людей в организации и система отчетности. В больших организациях вроде Motorola или Ford Motor Company для отображения отношений отчетности тысяч сотрудников требуется более ста структурных схем. Подразделения организации и система отчетности показывают, каким образом они организуют сотрудников.

Принципы формирования подразделений

На илл. 3.6 представлены различные возможности группировки сотрудников в организации: в форме подразделений, функциональных, дивизиональных, мультифокусных, горизонтальных и модульных групп. **Группировка по подразделениям (departmental grouping)** оказывает психологическое влияние на сотрудников, имеющих общего начальника, общие ресурсы, совместно несущих ответственность за работу, склонных к солидарности и сотрудничеству[24]. Например, в Albany Ladder Company менеджер по кредитам был переведен из финансового отдела в маркетинговый; начав работать со специалистами по продажам и стремясь повысить объем продаж, он стал более свободно относиться к кредитам, чем во времена своей работы в финансовом отделе.

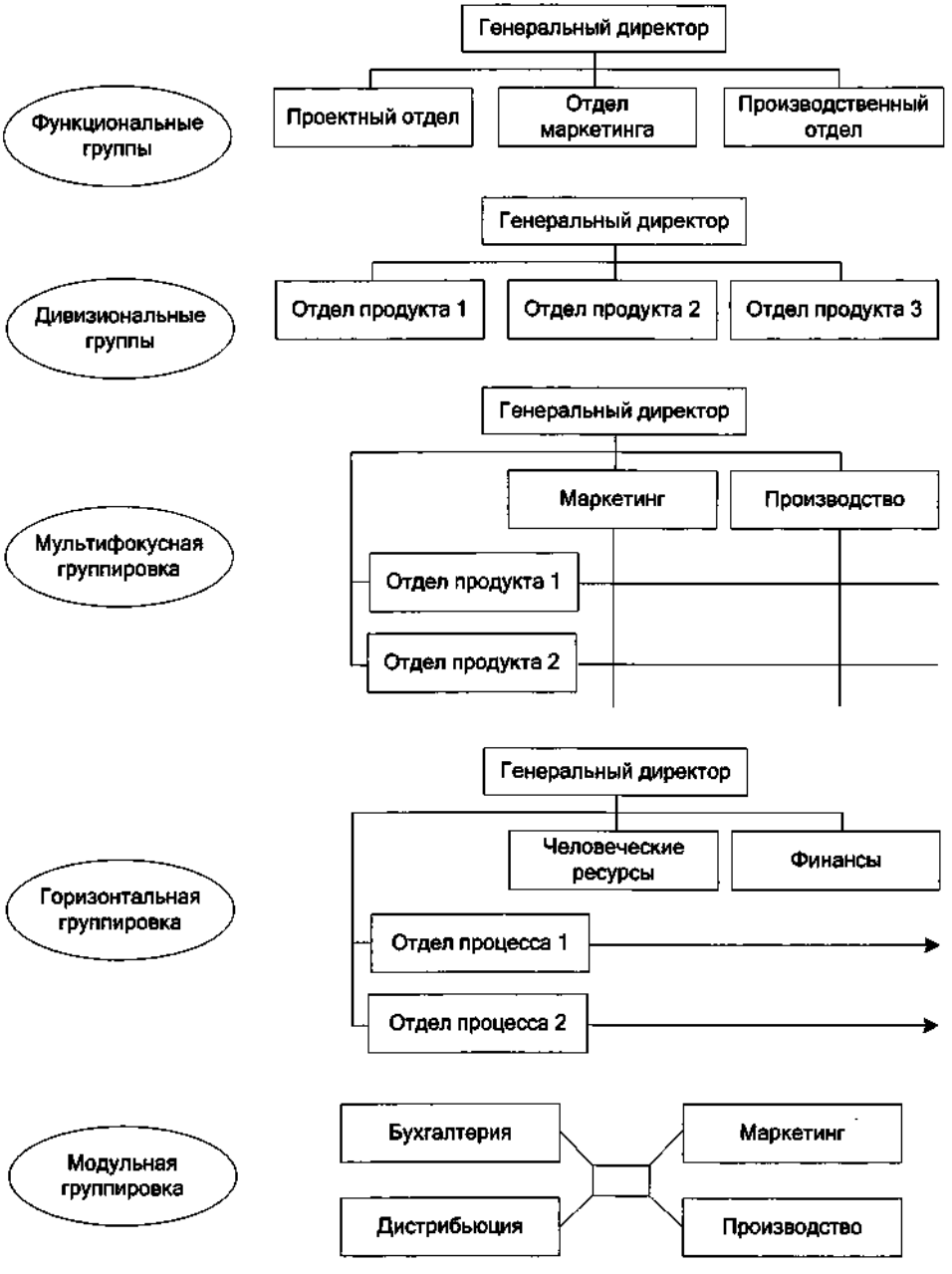
Функциональные группы (functional grouping) объединяют сотрудников, выполняющих сходные функции или виды работ. Также это могут быть объединения людей, обладающих сходными знаниями и навыками. Например, специалисты по маркетингу работают вместе под единым руководством; так же обстоит дело на производстве и в конструкторском отделе. Все, кто связан со сборкой генераторов, объединяются в одно подразделение, а химики и биологи могут работать по отдельности, поскольку представляют разные специальности.

Дивизиональные группы (divisional grouping) объединяют людей на основании создаваемого ими продукта. Все, кто занят производством зубной пасты, включая специалистов по маркетингу, производству и продажам, объединены под началом единого ответственного исполнителя. В огромных корпорациях вроде EDS производство некоторых товаров и услуг может быть выделено в самостоятельный бизнес: например, A.T. Kearney (менеджмент-консалтинг) и Wendover Financial Services.

Мультифокусная группировка (multifocused grouping) связана с наличием в организации двух структурных альтернатив. Такие структурные формы часто называют *матричными* (*matrix*), или *гибридными* (*hybrid*). Далее мы обсудим их более детально. Организация одновременно может группировать сотрудников по функциональному и дивизиональному принципам или по производимому продукту и местоположению предприятия.

Горизонтальная группировка (horizontal grouping) организует работников вокруг конкретных производственных процессов: производственного цикла, информации, поставок материалов непосредственно к потребителям. Все, кто решает подобные задачи, объединяются в группу на этом основании, а не по своей принадлежности к какому-либо функциональному подразделению. Например, в периферийных отделениях служб охраны труда и здоровья специалисты, выполняющие разные функции, рассматривают жалобы работников, работая вместе, а не изолированно[25].

Иллюстрация 3.6 Возможные структурные объединения сотрудников организации в подразделения



Источник: адаптировано из David Nadler and Michael Tushman, *Strategic Organization Design* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1988), 68.

Модульная группировка (modular grouping) — это одна из новых форм объединения работников. В этом случае подразделения работают как независимые организации, обмениваясь информацией и совместно решая общие задачи с помощью информационных технологий. Такие подразделения могут не располагаться в одном месте, а быть рассредоточенными по всему миру.

На илл. 3.6 представлены все возможные структурные схемы организации. Каждый из вариантов имеет свои сильные и слабые стороны, к обсуждению которых мы сейчас и перейдем.

Функциональный, дивизиональный и региональный принципы конструирования организации

При разработке структуры организации наиболее употребительны функциональный и дивизиональный принципы.

Функциональная структура

В функциональной структуре (functional structure) виды деятельности всех уровней организации, от нижнего до верхнего, объединяет выполнение общей функции. Все инженеры-проектировщики работают в проектном отделе, а вице-президент компании, курирующий их деятельность, отвечает за все разработки своего отдела. По тому же принципу строятся производство, маркетинг, исследование и развитие организации. Пример функциональной структуры организации представлен на илл. 3.1.

Функциональная структура позволяет объединять знания и навыки людей, необходимые для рещения конкретных задач организации на определенном уровне. Такая структура особенно эффективна, когда достижение целей организации требует высокой компетентности в определенной области, когда ее работа контролируется и координируется посредством вертикальной иерархии и когда имеет значение экономичность. Когда потребность в горизонтальной координации мала, функциональная структура может быть весьма эффективной. Достоинства и недостатки организации, построенной по функциональному принципу, в обобщенном виде представлены на илл. 3.7.

Одна из сильных сторон функциональной организации заключается в экономичности локальных подразделений, когда все работники сосредоточены в одном месте и могут совместно использовать имеющиеся там возможности. Например, производство всех изделий на одном заводе позволяет закупать для него новейшее оборудование. Создание единой системы без ее дробления по разным направлениям производства уменьшает дублирование функций и расходы. Функциональная структура также способствует совершенствованию навыков персонала. Сотрудники подразделения могут получать опыт при решении различных задач[26].

Иллюстрация 3.7 Сильные и слабые стороны функциональной структуры организации

Сильные стороны
1. Локальные функциональные подразделения экономичны
2. Высокое мастерство
3. Достижение организацией функциональных целей
4. Удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или одного изделия)
Слабые стороны:
1. Медленно реагирует на изменения среды
2. Возможно накопление нерешенных вопросов на верхних уровнях иерархии, вызывающее ее перегрузку
3. Слабо координирована работа подразделений по горизонтали
4. Незначительны инновации
5. Ограниченные представления о целях организации

Источник: адаптировано из Robert Duncan, What Is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer, *Organizational Dynamics* (Winter 1979), 429.

Основной недостаток функциональной структуры — медленное реагирование на изменения в среде, требующие координации работы отдельных подразделений. При этом вертикальная иерархия оказывается перегруженной. На верхних уровнях скапливаются нерешенные вопросы, и топ-менеджеры не могут действовать достаточно быстро. К другим недостаткам функциональной структуры относятся медленное осуществление инноваций (из-за плохой координации деятельности) и ограниченность представлений работников об общих целях организации.

Рассмотрим, как функциональная структура координирует потребности Blue Bell Creameries.

Из практики

Blue Bell Creameries, Inc.

В считанные секунды голос пожилого человека, раздавшийся из радиоприемника, извлек слушателей из их динамичного мира современного Хьюстона и аккуратно перенес в Бренхем, шт. Техас, с его пологими холмами и деревенским воздухом, в те времена, когда в городе появился первый дорожный световой указатель.

«Вы знаете, — сказал он, — что такое мороженое «Голубой колокольчик» (Blue Bell Ice Cream). Это — старомодный, простой продукт домашнего приготовления. — И после паузы: — Его по-прежнему готовят в том же кафе в Бренхеме».

Это маленькое кафе уже больше не маленькое. Однако потребность в первоклассном домашнем мороженом стала больше, чем в 1907 г., когда компания Blue Bell только начинала свою деятельность. Сейчас она занимает третье место по производству мороженого в США, объем ежегодных продаж которого превышает 220 млн долл. Трудно поверить, но компании принадлежит 60% рынка мороженого в Хьюстоне, Далласе и Сан-Антонио — трех крупнейших городах Техаса.

Компания Blue Bell не может удовлетворить спрос на свое мороженое полностью и даже не пытается этого сделать. Топ-менеджеры постепенно осваивают Луизиану, Оклахому и около дюжины юго-восточных штатов. Если нельзя обеспечить удовлетворительный уровень обслуживания или подготовку

работников, достигших совершенства в изготовлении мороженого, компания, не желая поступаться качеством своей продукции, отказывается от проникновения в новые регионы.

Основные подразделения Blue Bell — отделы продаж, контроля качества, производства, технического обслуживания и дистрибьюции. Также имеются бухгалтерия и небольшая группа исследователей и разработчиков. Изменения продукции происходят нечасто, поскольку компания ориентируется на проверенные и хорошо зарекомендовавшие себя продукты. Внешняя среда компании стабильна, а круг потребителей устойчив. Единственное изменение — это увеличение спроса на мороженое Blue Bell.

Отдел контроля качества компании проверяет все поступающие ингредиенты и гарантирует, что при изготовлении мороженого используются продукты высшего качества. Контролеры также проверяют готовую продукцию. Инспекторы качества с многолетним опытом работы могут на вкус установить малейшие отклонения от стандарта. Не удивительно, что Blue Bell успешно поддерживает свой имидж домашнего кафе-мороженого из маленького городка[27].

Функциональная структура в Blue Bell Creameries совершенно оправданна. Организация решила не слишком разрастаться и сосредоточила свое внимание на изготовлении одного продукта: качественного мороженого. Однако если компания станет расширяться, у нее могут возникнуть проблемы с координацией работы подразделений, требующей крепких механизмов горизонтальных связей.

Функциональная структура с горизонтальными связями

Современные организации в силу задач, о которых говорилось в гл. 1, отдают предпочтение горизонтальным структурам. Очень немногие успешные компании способны поддерживать исключительно функциональную структуру. Вертикальную функциональную иерархию организации компенсируют посредством включения горизонтальных связей (см. выше). Менеджеры улучшают горизонтальную координацию, используя информационные системы, прямые контакты между подразделениями, привлекая к работе постоянных интеграторов или менеджеров проектов (см. илл. 3.3), а также создавая рабочие группы, или команды (см. илл. 3.4). Интересная форма горизонтальных связей возникла в одной из больниц Стокгольма, Швеция, Karolinska Hospital, имевшей 47 функциональных подразделений, Даже когда топ-менеджеры сократили их число до 11, координация их деятельности была столь же плачевной. В больнице была создана команда по реорганизации ее работы. Центром деятельности должна была стать забота о пациентах. Если раньше пациентов перебрасывали из одного отделения в другое, то теперь его заболевание рассматривалось как процесс на пути к выздоровлению, с «остановками» в рентгенологии, хирургии и т.д. Наиболее интересным в новом подходе стало появление должности координатора сестринской работы. Координаторы работают как постоянные интеграторы, ликвидирующие препятствия в работе одного или нескольких отделений. Хорошая горизонтальная координация резко повысила продуктивность работы и качество ухода за больными в Karolinska[28]. Больница эффективно использует горизонтальные связи для преодоления возможных рассогласований в функциональной структуре.

Дивизиональная структура



Загляните в книжку рецептов

Если организацию, использующую дивизиональную структуру, для вас важна эффективность, если для достижения целей организации необходимы глубокие знания и опыт руководства, а также если работа организации должна контролироваться и координироваться посредством вертикальной иерархии, в больших организациях, производящих много изделий, используйте дивизиональную структуру. Это особенно важно, когда вы отдаете предпочтение целям производства, а не кросс-функциональной синергии.

Термин **дивизиональная структура (divisional structure)** используется как базовый по отношению к тому, что сейчас называют *продуктоориентированной структурой* (*product structure*) или *стратегическими единицами бизнеса* (*strategic business units*). Подразделения в такой организации формируются для работы с конкретными изделиями, услугами, группами изделий, а также для реализации основных проектов или программ, направлений работы, видов бизнеса или центров прибыли. Отличительным признаком дивизиональной структуры служит ее центрирование относительно результатов деятельности организации.

Различие между дивизиональной и функциональной структурами представлено на илл. 3.8. Функциональная структура может быть преобразована в отдельные группы, занимающиеся работой с определенным продуктом, каждая со своими функциональными подразделениями: исследовательским и опытно-конструкторским, производственным, бухгалтерским и маркетинговым. Координация между функциональными подразделениями в рамках работы с одним видом продукции будет максимальной. Дивизиональная структура способствует гибкости и изменениям, поскольку каждая единица невелика по размерам и может адаптироваться к требованиям окружения. Кроме того, дивизиональная структура *децентрализует* принятие решений, поскольку властные полномочия делегируются нижним уровням иерархии. Напротив, функциональная структура — *централизованная*, поскольку решения всех проблем, охватывающих несколько функций, адресуются «наверх».

Возможности и ограничения структурирования организации по дивизиональному принципу представлены в илл. 3.9. Дивизиональная структура идеально подходит для координированной работы функциональных подразделений. Она хороша, когда работу организации нельзя больше контролировать с помощью традиционной вертикальной иерархии и когда цели ориентированы на адаптацию и изменения. Гигантские сложные организации вроде General Electric, Nestlé и Johnson & Johnson состоят из самостоятельных организаций меньших размеров, что позволяет лучше контролировать и координировать работу. В таких крупных компаниях производственные единицы часто называются дивизиональными подразделениями, направлениями бизнеса или стратегическими единицами бизнеса. Структура Johnson & Johnson включает в себя 180 независимых оперативных единиц; это, например, McNeil Consumer Products — изготовители Tylenol; Ortho Pharmaceuticals, производящая Retin-A и противозачаточные средства; и J & J Consumer Products — компания, изготавливающая детские шампуни и пластыри Band-Aids. Каждое из дивизиональных подразделений имеет собственную структуру; это автономные компании, руководство которыми осуществляется из штаб-квартиры корпорации Johnson & Johnson[29]. Дивизиональную структуру также используют некоторые правительственные организации США. Существует, например, Внутреннее налоговое управление (Internal Revenue Service), независимые дивизиональные подразделения которого обслуживают индивидуальных налогоплательщиков, малый бизнес, большой бизнес и организации, освобожденные от налогов. Каждое подразде-

ление имеет собственный бюджет, штаты, политику и плановые отделы и стремится максимально учитывать запросы своей категории налогоплательщиков[30].

Иллюстрация 3.8 Преобразование функциональной структуры Info-Tech в дивизиональную

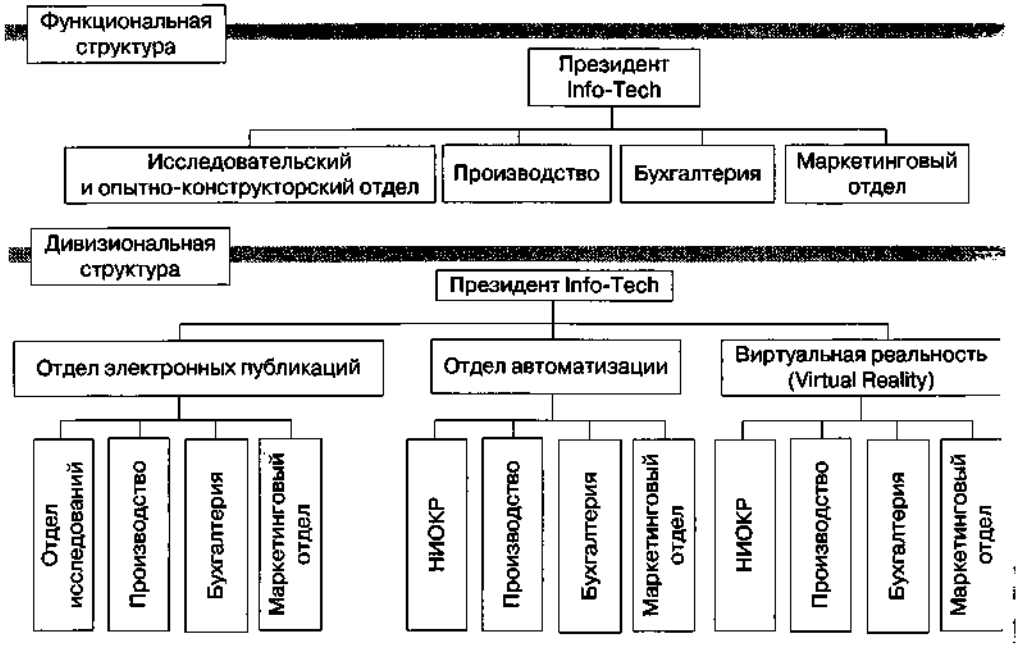


Иллюстрация 3.9 Сильные и слабые стороны организации с дивизиональной структурой

Сильные стороны
1. Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении
2. Способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию; способ взаимодействия потребителей с организацией понятен
3. Высокая координированность функций
4. Позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях
5. Особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия
6. Принятие решений децентрализовано
Слабые стороны
1. Менее экономична, чем функциональная структура
2. Ухудшает координацию работы производителей разных изделий
3. Не требует высокой компетентности и технической специализации
4. Затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства

Источник: адаптировано из Robert Duncan, What Is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer, *Organization Dynamics* (Winter 1979), 431.

Для разработки и маркетинга различных программных продуктов Microsoft Corporation использует дивизиональную структуру.

Из практики

Microsoft

Билл Гейтс (Bill Gates) основал Microsoft три десятка лет назад и превратил ее в наиболее прибыльную технологическую компанию в мире. Однако по мере того как компания росла, ее функциональная структура становилась неэффективной. Сотрудники высказывали недовольство бюрократизацией и большими сроками принятия решений. Функциональная структура действительно была слишком медлительна и негибка для большой организации, работающей в быстро развивающейся индустрии.

Для повышения темпов работы и способности реагировать на изменения среды высшее руководство Microsoft создало восемь новых подразделений. Отдел бизнеса и предпринимательства (Business and Enterprise Division) занялся поставками программ корпоративным клиентам, а отдел домашних компьютеров и розничной торговли (Home and Retail Division) занялся разработкой игр, программ для домашних компьютеров и для детей, а также компьютерной периферии. Группа повышения производительности (Business Productivity Group) ориентирована на специалистов по работе с информацией и производит, например, программы для работы над текстами, а группа продаж и вспомогательных служб (Sales and Support Group) ориентируется на таких клиентов, как бухгалтеры корпораций, Интернет-провайдеры и представители малого бизнеса. Группа разработчиков (Developer Group) ориентирована на программистов корпораций; группа потребителей и торговли (Consumer and Commerce Group) поддерживает связи с коммерсантами с помощью веб-портала MSN; также существует группа Windows (Consumer Windows Division), стремящаяся облегчить работу пользователей персональных компьютеров. Последнее подразделение — исследовательское (Microsoft Research); оно занимается разработкой самых различных устройств, начиная с распознавания речи и кончая новыми видами сетей.

Действительно революционной новую структуру Microsoft сделало то, что руководители восьми подразделений получили свободу и власть вести бизнес и распоряжаться бюджетными средствами по своему усмотрению. Теперь они могли самостоятельно ставить цели, касающиеся доходов и прибыли. Раньше все решения — большие и малые — принимались при участии Гейтса, начиная с нововведений Windows 2000 и кончая записями переговоров представителей фирмы с клиентами. Менеджеры подразделений получили больше власти и ответственности. Один из них сказал, что чувствует, будто он основал свою собственную маленькую компанию»[31].

Дивизиональная структура имеет ряд положительных сторон, приносящих выгоду Microsoft[32]. Она приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении и обеспечивает легкую доступность продукта. Поскольку каждым из них занимается самостоятельная структура, потребители имеют возможность обращаться туда, куда им удобно. Координация функций в подразделениях находится на высоком уровне. Каждый продукт адаптируется к требованиям индивидуальных потребителей или регионов. Обычно дивизиональная структура успешно работает в организациях, производящих много товаров и услуг и располагающих штатами, достаточными для работы раздельных функциональных единиц. В таких корпорациях, как Johnson & Johnson, PepsiCo и Microsoft, принятие решений осуществляется на низовых уровнях. Каждое подразделение невелико, что позволяет быстро реагировать на изменения рынка.

Основной недостаток дивизиональной структуры — невозможность экономии при формировании штатов. Вместо 50 разработчиков, совместно работающих в одном отделе, каждому из пяти подразделений могут быть приписаны по 10 «своих» инженеров. Критическая масса, необходимая для полномасштабных исследований, оказывается утраченной, а их материальная база распределяется между отдельными подразделениями, занимающимися выпуском конкретных изделий. Другая проблема состоит в изолированности подразделений и трудностях координации работ по каждому отдельному направлению. Один из ответственных исполнителей Johnson & Johnson сказал: «Мы должны постоянно напоминать себе, что работаем в одной корпорации»[33]. В связи с этим в Microsoft возникла новая проблема — подразделения, работающие независимо, могут начать производить новые продукты и услуги, которые будут конфликтовать друг с другом.

Такие компании, как Hewlett-Packard и Xerox, имеют множество подразделений, и проблемы горизонтальной координации для них вполне реальны. Отдел, занимающийся разработкой программ, может создавать продукты, не совместимые с продаваемыми другим отделом компьютерами, используемыми в бизнесе. Потребителей раздражает, когда торговые представители одного отдела не знают о новых разработках другого. Для координации работы подразделений необходимы рабочие группы и другие формы внутрикорпоративных связей. Еще одна проблема дивизиональной структуры — отсутствие технической специализации. Работники отождествляют себя не столько со своей специальностью, сколько с выпускаемым ими продуктом. Например, сотрудники отдела исследований и разработок склонны скорее решать прикладные вопросы, помогающие повысить прибыльность производства какого-либо продукта, чем проводить фундаментальные исследования, выгодные для работы организации в целом. Microsoft решила эту проблему, создав для фундаментальных исследований самостоятельное подразделение.

Региональная структура

Еще одну основу для структурирования организации составляют ее пользователи, или потребители. Один из наиболее распространенных принципов структурирования организации — географический (региональный). В каждом регионе страны могут развиться свои вкусы и потребности. Любая бизнес-единица организации, построенной по региональному принципу, должна реализовывать все функции, необходимые для производства и маркетинга продукта в данной местности. Во многонациональных корпорациях самостоятельные структуры создаются в каждой стране и в каждой части света.

Несколько лет назад Apple Computer произвела реорганизацию и от функциональной структуры перешла к региональной, что облегчило производство и доставку ее компьютеров потребителям во всем мире. Региональная структура организации представлена на илл. 3.10. Apple использует ее для ориентации менеджеров и работников на потребителей из определенных стран, в соответствии с этим планируя продажи. McDonald's в США имеет пять региональных подразделений, в каждом из них есть свой президент, отделы по работе с персоналом и юридический[34]. Региональная структура позволяет Apple и McDonald's сосредоточиваться на потребностях потребителей конкретных географических регионов.

Иллюстрация 3.10 Региональная структура Apple Computer



Источник: Apple computer, Inc. regions of the world. [Online] available *http://www. apple.com/find/areas.htm*, April 18, 2000.

Достоинства и недостатки региональной структуры сходны с достоинствами и недостатками дивизиональной структуры (см. илл. 3.9). Организация может приспосабливаться к специфическим потребностям своего региона, а работники отождествляют себя скорее с региональными, чем общенациональными целями. Горизонтальная координация в каждом регионе выражена больше, чем между регионами или между региональным отделением и организацией в целом.

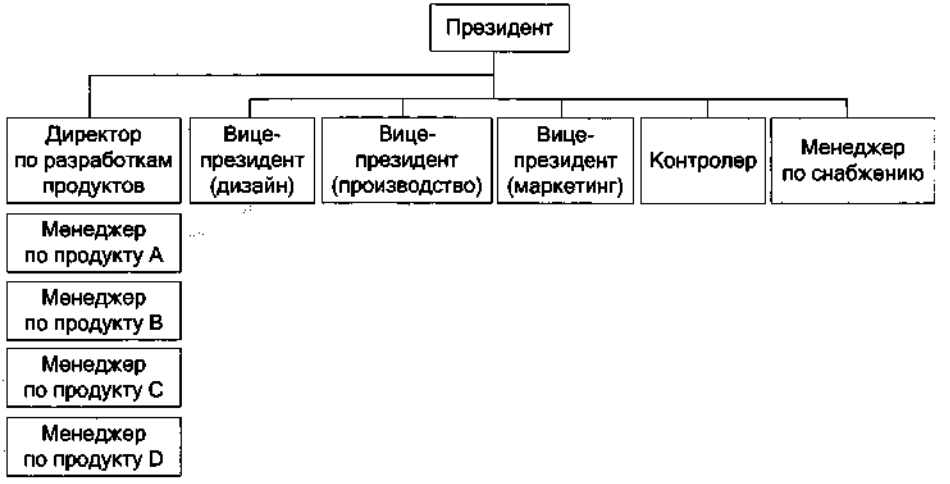
Матричная структура

Иногда структура организации должна быть мультифокусной, когда она одновременно должна быть ориентирована, например, на определенный продукт и функции или на продукт и «географию». Одним из способов решения этой задачи служит создание **матричной структуры (matrix structure)**. Матричная структура может быть использована, когда для достижения целей организации необходимы как специальные знания, так и возможность инноваций и изменений при изготовлении продукта. Часто они позволяют исправить ситуацию, когда организации осознают, что функциональные, дивизиональные и региональные структуры в сочетании с механизмами горизонтальных связей не будут работать.

В матричной структуре горизонтальные связи наиболее выражены. Особенность организации, построенной по матричному принципу, заключается в одновременном использовании дивизиональной и функциональной структур (т.е. связей по горизонтали и вертикали) (илл. 3.11). Менеджеры по функциям и по продукту обладают равной властью в организации, а непосредственные исполнители отчитываются и перед теми и перед другими. Работа матричных структур подобна

работе постоянных интеграторов или менеджеров, отвечающих за работу с определенным продуктом (см. илл. 3.3). Их единственное отличие в том, что продукт-менеджеры в матричной структуре (по горизонтали) обладают той же формальной властью, что и функциональные менеджеры (по вертикали).

Иллюстрация 3.11 Структура двойственной власти в организации матричного типа



Условия создания матрицы

Для конструирования организации двойная иерархия может показаться необычным путем; однако матрицу можно считать хорошей структурой при соблюдении некоторых условий[35].

- *Условие 1.* Ограниченные ресурсы должны распределяться между производителями различных продуктов. Как правило, это характерно для организации средних размеров, имеющей ограниченное число направлений работы. В ней ощущаются сложности в распределении и гибком использовании работников и оборудования. Например, организация не настолько велика, чтобы каждое направление вел постоянный инженер. Поэтому специалисты могут работать в различных проектах или по различным направлениям по мере необходимости.
- *Условие 2.* Внешняя среда одновременно предъявляет требования по двум или более параметрам, например, особенностям технических знаний (функциональная структура) и скорости обновления изделий (дивизиональная структура). Для этого требуется равновесие сил между функциональной и содержательной сторонами работы организации. Для поддержания такого равновесия необходима структура двойственной власти.
- *Условие 3.* Внешняя среда организации одновременно сложна и неопределенна. Частые изменения среды и высокая взаимозависимость между подразде-

лениями организации требуют значительной координации и потока информации как по вертикали, так и по горизонтали.

При соблюдении этих трех условий вертикальная и горизонтальная линии власти должны просматриваться одинаково хорошо. Двойственная структура обеспечивает равновесие сил между ними.

Рассмотрим организационную схему с двумя линиями власти (илл. 3.11) применительно к производству одежды. Представим себе, что продукт А — это обувь, продукт В — верхняя одежда, продукт С — постельное белье и т.д. Каждое направление работы организации обслуживает свой рынок и своих потребителей. В организации средних размеров к работе по всем направлениям должны привлекаться специалисты из всех функциональных отделов: производственного, дизайнерского и маркетингового. Кроме того, существование функциональных отделов — производственного, дизайнерского и маркетингового — позволяет работникам совершенствовать свою квалификацию, что повышает эффективность работы по каждому продукту.

Матричная структура формализует горизонтальные команды, существующие наряду с традиционной вертикальной иерархией, и старается уравновесить их работу, однако организации могут усиливать тот или иной ее компонент. Многие компании находят, что трудно устанавливать и поддерживать уравновешенную работу матриц, поэтому та или иная линия власти может доминировать. Вследствие этого появились два варианта матричной структуры: функциональная матрица **(functional matrix)** и продуктная матрица **(product matrix)**. В функциональной матрице преимущественным авторитетом пользуются руководители отделов, а менеджеры проектов или продукт-менеджеры просто координируют работу по своим направлениям. Наоборот, при использовании продуктной матрицы властью располагают менеджеры проектов и продукт-менеджеры, а руководители подразделений просто направляют специалистов на определенные проекты и в случае необходимости осуществляют специальную экспертизу. Во многих организациях этот подход работает лучше, чем уравновешенные матрицы с двумя линиями власти[36].

В карманную книжку менеджера

Используйте матричную структуру, если организация должна уделять одинаковое внимание функциональному и продуктному направлениям работы вследствие двойственного давления со стороны потребителей из внешней среды. Если сбалансированная матрица с двумя линиями власти для вашей организации не подходит, используйте функциональную или продуктную матрицу.

Матричную структуру пытаются использовать все виды организаций, включая больницы, консалтинговые фирмы, банки, страховые компании, правительственные учреждения и многие типы промышленных фирм[37]. Такая структура успешно используется большими, глобальными организациями Procter & Gamble и Dow Chemical, которые успешно приспосабливают матрицу к достижению своих целей и своей корпоративной культуре.

Сильные и слабые стороны

Матричная структура особенно удобна в постоянно меняющейся среде, а также когда цели организации отражают двойные требования, касающиеся как производства отдельных продуктов, так и работы различных функциональных подразделений. Структура с двойственной властью облегчает коммуникацию и координацию, что необходимо для работы в условиях меняющейся среды. Существова-

ние двух линий власти также позволяет соблюдать равновесие между руководителями работ по определенным направлениям (продуктам) и по функциям. Матрица облегчает обсуждения неожиданных проблем и адаптацию к ним. Лучше всего такая структура работает в организациях средних размеров, производящих несколько видов изделий. Матрица не нужна в организациях, производящих что-то одно или, наоборот, имеющих слишком много направлений работы; в обоих случаях координация работы по горизонтали и вертикали будет затруднена. На илл. 3.12 в обобщенной форме представлены сильные и слабые стороны матричной структуры. Эти сведения получены на основании анализа работы организаций, работающих по матричному принципу[38].

Иллюстрация 3.12 Сильные и слабые стороны матричной структуры организации

Сильные стороны
1. Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований потребителей
2. Оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы
3. Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям нестабильного окружения
4. Дает возможность развития функционального и специального мастерства
5. Наиболее полезна в организациях средних размеров

Слабые стороны
1. Двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения
2. Требует хороших навыков межличностного общения и специального обучения
3. Забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий
4. Система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям
5. Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия

Источник: адаптированы из Robert Duncan, What Is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer, *Organizational Dynamics* (Winter 1979), 429.

К достоинствам матрицы следует отнести способность организации удовлетворять требованиям как потребителей, так и внешней среды. Ресурсы (люди, оборудование) могут гибко распределяться между различными направлениями работы, и организации могут адаптироваться к меняющимся требованиям среды[39]. Матричная структура также дает возможность работникам в зависимости от их интересов осваивать как специальные, так и общие навыки управления.

Одной из слабых сторон матричной структуры считается двойное подчинение работников, способное вызвать напряжение и путаницу. Они должны обладать прекрасными навыками межличностного общения и разрешения конфликтов, что, возможно, потребует специального обучения. Матричная структура также заставляет менеджеров уделять больше внимания взаимным контактам[40]. Если управляющие не справляются с информацией и объемом своих полномочий, система работать не будет. Менеджеры должны сотрудни-

друг с другом, а не обращаться к вышестоящему руководству за готовыми решениями. Примером успешности матричной структуры может служить работа Worldwide Steel в Питтсбурге.

Worldwide Steel

Из практики

Как известно, сталелитейная промышленность в США всегда была стабильной и надежной. Если производители могли изготавливать качественную сталь по разумной цене, их продукция должна была продаваться. Однако в 1970-е и 1980-е годы инфляция, спад национальной экономики, снижение спроса на автомобили и конкуренция со стороны производителей из Германии и Японии навсегда изменили сталелитейную индустрию. Производители США стали выпускать специализированную продукцию. Они начали проводить активную маркетинговую политику, эффективно использовали внутренние ресурсы и приспособились к стремительным изменениям.

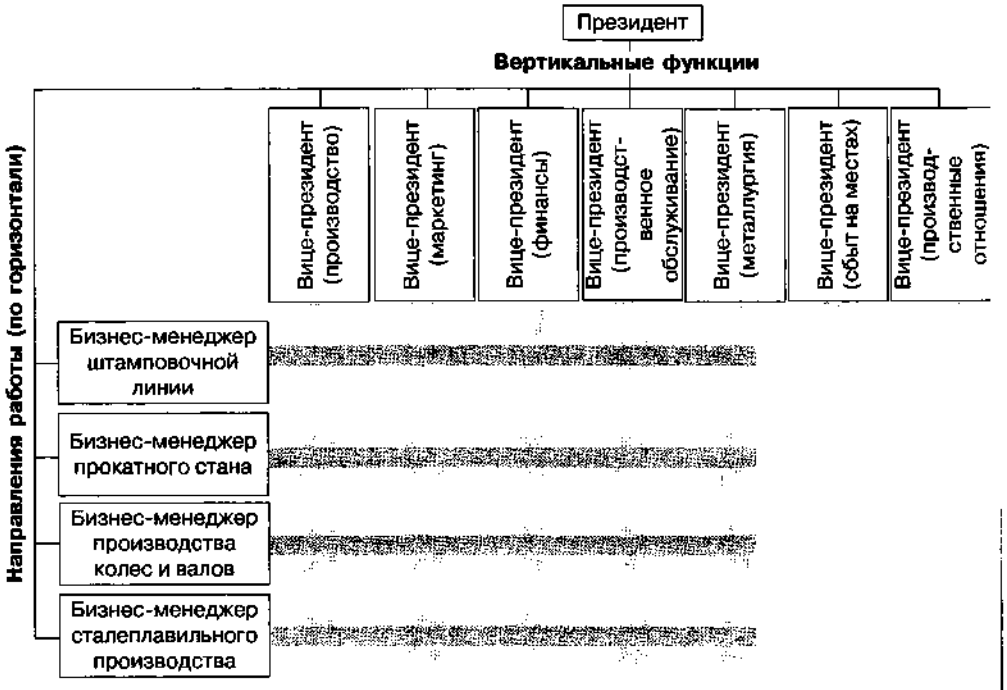
В Worldwide Steel, компании, возраст которой составляет 170 лет, работало 2,5 тыс. человек, производивших 300 тыс. тонн стали в год. В течение 160 лет функциональная структура работала прекрасно. Когда среда стала переменчивой и конкуренция усилилась, менеджеры Worldwide Steel поняли, что не справляются с ситуацией. Заказы выполнялись на 50% с отставанием от графика. С ростом издержек, связанных с трудовыми, материальными и энергетическими затратами, прибыль компании снизилась, сократилась доля компании на рынке.

После консультаций с внешними экспертами президент Worldwide Steel понял, что компания находится над пропастью. Ей приходилось производить немногие высокоприбыльные специализированные продукты, ориентированные на автономные рынки, одновременно удешевляя структуру организации и совершенствуя работу функциональных подразделений. Двойное давление привело к необычному для сталелитейного дела решению: введению матричной структуры.

Worldwide Steel имела четыре производственные линии: штамповочную, прокатный стан, линию по производству колес и валов и сталелитейное производство. Бизнес-менеджер был наделен новыми полномочиями и стал нести ответственность за работу каждого из направлений. Он участвовал в подготовке бизнес-плана, установлении целевых показателей по производственным издержкам, выработке ассортимента продукции, срокам поставок и росту прибыли. Менеджеры получили полномочия, направленные на достижение поставленных целей и повышение прибыльность производства. Вице-президенты, отвечавшие за работу функциональных подразделений, несли ответственность за принятие решений, входящих в их компетенцию. Руководители отделов должны были соответствовать новейшим требованиям в своей области и обеспечивать освоение персоналом новых технологий. Чтобы отвечать современным требованиям, нужно было осваивать сотни марок стали ежемесячно; общее число испытаний по специальным маркам составило 12 тыс. Два функциональных подразделения — сбыта на местах и производственных связей — в матрицу включены не были, поскольку они работали независимо. В итоге была сформирована гибридная структура, включавшая матричные и функциональные связи (илл. 3.13).

Матричная структура внедрялась медленно. Менеджеры среднего звена допускали ошибки. Встречи по согласованию работы функциональных подразделений требовались чуть ли не ежедневно. Почти через год учебы под руководством внешних консультантов Worldwide Steel встала на правильный путь. На 90% заказы выполнялись вовремя, и доля предприятия на рынке начала восстанавливаться. Заметно выросли производительность и прибыльность предприятия. Менеджеры процветали в матричной структуре. Координационные встречи для принятия решений по отдельным видам продукции и работе функциональных подразделений давали сотрудникам новый опыт. Менеджеры среднего уровня стали привлекать своих молодых коллег к «матричным дискуссиям», что подготавливало их к будущей ответственной работе[41].

Иллюстрация 3.13 Матричная структура Worldwide Steel



Этот пример демонстрирует точное использование матричной структуры. Двойное влияние необходимости экономной организации производства и сбыта продукции четырех производственных линий в функциональной и продуктной иерархиях имело одинаковое значение. Постоянно используя координационные встречи, Worldwide Steel достигла в работе экономичности и гибкости.

Горизонтальная структура

Новый способ построения организации дает **горизонтальная структура (horizontal structure)**, объединяющая работников вокруг каких-либо процессов. Как правило, организации переходят к горизонтальной структуре путем реинжиниринга. **Реинжиниринг (reengineering)**, или *реинжиниринг бизнес-процесса* (*business process*

reengineering), прежде всего означает замену вертикальной организации горизонтальными производственными процессами. **Процесс (process)** — это организованная группа взаимосвязанных задач и видов деятельности, работа над которыми преобразует входные ресурсы в ресурсы на выходе, представляющие ценность для потребителей[42]. Реинжиниринг меняет способ мышления менеджеров. Вместо того чтобы заниматься частными видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями, они обращаются к целостным процессам, структурирующим организацию по горизонтали и включающим команды, ориентированные на запросы потребителей. Например, команды могут выполнять заказ или разрабатывать новый продукт и потребительские услуги.

Это положение хорошо иллюстрирует позиция компании, страхующей от несчастных случаев, — Progressive Casualty Insurance Company. Раньше клиент должен был заявить о несчастном случае страховому агенту. Тот передавал сведения представителю клиентской службы, который обращался к менеджеру, работающему с заявлениями клиентов. Это заявление обсуждалось с другими сотрудниками, работавшими на той же территории, и направлялось к прямому исполнителю. Исполнитель же включал заявку в свое расписание и оценивал степень нанесенного ущерба. Сейчас исполнители объединены в команды, работающие с заявлениями клиентов от начала до конца. Один из членов команды принимает звонки клиентов в офисе, а другие в это время находятся на объектах. Когда член команды в офисе получает запрос клиента, он старается сделать все возможное по телефону. Если необходима экспертиза, он обращается к члену команды, работающему на линии, и заявка сразу же выполняется. Прогрессивное в этом методе то, что заявки клиентов, с которыми раньше работали 7—10 дней, теперь выполняются в течение нескольких часов.

Когда компания начинает создавать горизонтальную структуру, все сотрудники, участвующие в конкретном процессе (например, работающие с запросом клиента или выполняющие заказ), становятся более доступными друг другу и поэтому могут общаться и координировать свои усилия. Горизонтальная структура фактически исключает как вертикальную иерархию, так и старые границы между подразделениями. Именно горизонтальная структура в последние 15—20 лет позволила осуществить глубокие изменения на рабочих местах и во внешней среде. Прогресс технологий усиливает роль интеграции и координации, основанных на использовании компьютеров и Интернета. Потребители ожидают более быстрого и качественного обслуживания, а работники стараются думать самостоятельно, приобретать новые навыки и принимать на себя бóльшую ответственность. Для организаций, традиционно работающих «по вертикали», новые времена непросты. Многие из них, чтобы координировать работу подразделений или рабочих групп при выполнении ограниченных по времени проектов, вынуждены экспериментировать с горизонтальными механизмами работы (например, с кроссфункциональными командами). Организации все больше уходят от иерархических структур, организованных по функциональному принципу, и используют горизонтальные структуры, ориентированные на процесс.

Характеристики

Пример компании с горизонтальной структурой, созданной в процессе реинжиниринга, представлен на илл. 3.14. Такая организация имеет следующие характеристики[44].



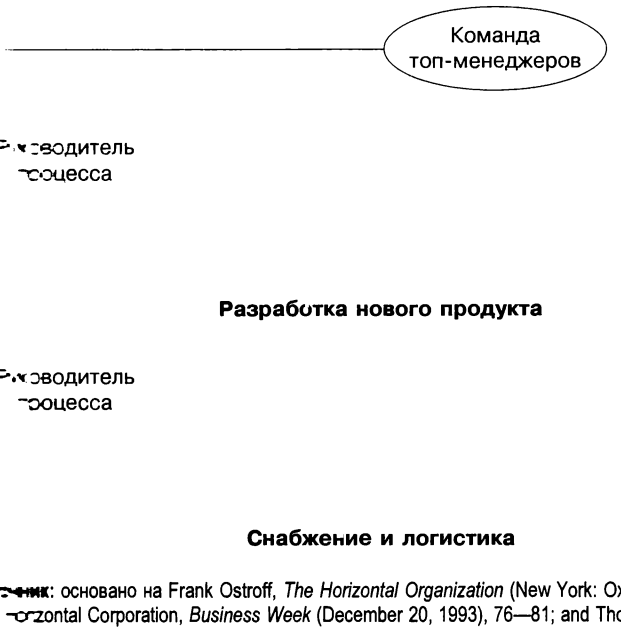
В записную книжку менеджера

Горизонтальную структуру следует создавать, когда потребности и запросы клиентов быстро меняются и когда успех организации зависит от ее готовности к инновациям и обучению. Тщательно проанализируйте основной процесс, вокруг которого должна строиться работа, и обучите менеджеров и исполнителей работать в рамках горизонтальной структуры.

- Структура создается в соответствии с основным (core) кросс-функциональным процессом, а не с задачами, функциями или «географией». Таким образом, границы между подразделениями стираются. Например, в отделе по работе с клиентами Ford Motor Company группы основных процессов — группы развития бизнеса, поставок комплектующих изделий и логистики, транспортный отдел и служба технического обеспечения.
- Основу дизайна организации и ее деятельности составляют не индивиды, а самостоятельные команды.
- Руководители процесса несут ответственность за его выполнение в полном объеме. Например, в Ford Motor Company процесс поставок комплектующих изделий и логистика связаны с работой ряда команд, занимающихся анализом ситуации с комплектующими изделиями, снабжением, поставками материалов и дистрибьюцией. Руководитель же процесса координирует работу по направлению в целом.
- Члены команды, используя свои навыки, инструменты, мотивацию и полномочия, принимают решения, необходимые для работы команды в целом. Члены команды взаимозаменяемы, и объединение их умений позволяет решать задачу организации, стоящую перед организацией в целом.
- Люди имеют возможность мыслить творчески и гибко реагировать на возникающие новые требования.
- Потребители предпочитают горизонтальную координацию. Эффективность работы измеряется тем, как выполнена поставленная задача (когда конечный результат работы предоставляется потребителю), удовлетворенностью клиентов и сотрудников и финансовыми издержками.
- Культуре организации с горизонтальной структурой свойственны открытость, доверие, сотрудничество и ориентация на постоянное улучшение. Ее ценности — полномочия работников, ответственность и психологическое благополучие.

Завод General Electrics в Селисбери, шт. Северная Каролина, перешел к горизонтальной структуре, чтобы сделать свою работу более гибкой и качественнее обслуживать клиентов.

Иллюстрация 3.14 Горизонтальная структура



Источник: основано на Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (New York: Oxford University Press 1999); John A. Byrne, The Horizontal Corporation, *Business Week* (December 20, 1993), 76—81; and Thomas A. Stewart, The Search for the Organization of Tomorrow, *Fortune* (May 18, 1992), 92—98.

Из практики

GE Salisbury

Завод General Electrics в Селисбери, шт. Северная Каролина, производящий светящиеся приборные доски для промышленных и коммерческих целей, привык работать по вертикальному и функциональному принципам. Поскольку все клиенты GE имели различные потребности, каждую доску проектировали и изготовляли индивидуально. Это часто нарушало плавное течение производственного процесса. В середине 1980-х годов, столкнувшись со значительными производственными издержками, неудовлетворительным обслуживанием клиентов и сокращением доли компании на рынке, менеджеры реорганизовали работу завода. Новыми принципами стали командная работа, ответственность, постоянное совершенствование, делегирование полномочий и приоритет интересов клиента.

В начале 1990-х годов завод перешел на горизонтальную структуру. Команды, составленные из работников, обладавших различными навыками, стали отвечать за выполнение заказа в полном объеме. Новая структура была нацелена на производство панелей управления «максимально высокого качества в кратчайшие сроки, по конкурентоспособной цене и с максимальными удобствами для клиентов». Процесс обеспечивали четыре взаимосвязанные команды из 10—15 специалистов разной квалификации, выполнявших разные функции. Команда контроля производства руководила процессом (см. илл. 3.14) и отвечала за получение заказа, планирование и координацию производства, снабжение, контакты с поставщиками и клиентами, общий ход процесса и постановку целей перед остальными командами, участвовавшими в выполнении заказа. Производственная команда изготавливала, скрепляла, сваривала и окрашивала различные части металлического

корпуса, в который помещались электрические части приборной доски, а за их установку и тестирование уже отвечала команда электриков. Эта команда также отвечала за транспортировку изделия. Группа материально-технического обеспечения отвечала за работу тяжелого оборудования, поскольку эту деятельность нельзя было совмещать с основным производственным процессом. Менеджеры при этом становились *помощниками* и *консультантами*, по мере необходимости передающими командам свой опыт.

Залогом успеха горизонтальной структуры служит согласованность работы отдельных команд и доступ к информации, необходимые для достижений целей самой команды и осуществления процесса в целом. Команды получали сведения о продажах, задолженностях, ассортименте товаров, штатах, производительности, издержках, качестве и т.д. Каждая команда регулярно делилась информацией, касающейся ее участка работы, с другими. Совместные производственные совещания, ротация персонала, взаимное обучение работников — вот некоторые механизмы, позволяющие обеспечить согласованную интеграцию. Команды, участвующие в выполнении одного заказа, отвечали за постановку целей на своем участке работы, разрабатывали ее график, обязанности сотрудников, самостоятельно выявляли и решали проблемы.

С введением горизонтальной структуры производительность и качество производства существенно повысились. Узкие места в производстве, приводившие к хаосу и срыву графика, практически исчезли. Сроки выполнения заказов были сокращены с шести недель до двух с половиной дней. Менее заметным, но не менее важным оказались рост удовлетворенности работников и клиентов, которые GE признала важными с введением новой структуры[45].

Сильные и слабые стороны

Как и все другие структуры, горизонтальная структура имеет свои сильные и слабые стороны (илл. 3.15).

Иллюстрация 3.15 Сильные и слабые стороны горизонтальной структуры

Сильные стороны
1. Способствует гибкости и быстроте реакции на изменения потребностей заказчиков
2. Направляет внимание каждого работника на производство и доставку изделия потребителю
3. Каждый работник получает более широкий взгляд на цели организации
4. Смещает акцент в сторону командной работы и сотрудничества
5. Улучшает качество жизни работников, давая им возможность разделить ответственность, участвовать в принятии решений и понимать, в чем состоит результат его труда
Слабые стороны
1. Определение центрального процесса требует труда и времени
2. Требует изменений культуры, структуры работы, философии менеджмента и систем информирования и поощрения
3. Менеджеры традиционной школы могут сопротивляться передаче части своих полномочий и власти подчиненным
4. Повышение эффективности работы в условиях горизонтальной структуры требует значительной подготовки работников
5. Может быть ограничена возможность совершенствования навыков

Источники: основано на Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers* (New York: Oxford University press, 1999); and Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 6th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1998), 253.

Слабость горизонтальной структуры состоит в том, что, пока менеджеры точно не определят, что именно представляет ценность для потребителей, она скорее мешает, чем помогает деятельности организации. Простое выявление процессов, вокруг которых должна строиться горизонтальная структура, может оказаться трудным и долгим. AT&T's Network Systems насчитала 130 таких процессов, а затем сократила список почти до 15 позиций[46]. Переход к горизонтальной структуре требует времени еще и потому, что работа по-новому требует существенных изменений организационной структуры, проектирования работы, философии менеджмента, а также системы информирования и поощрения. Менеджеры старой школы могут сопротивляться передачи власти и авторитета подчиненным; им не нравится заниматься лишь коучингом и консультированием. Исполнители должны учиться эффективно работать в команде. Наконец, поскольку работа по своей природе кросс-функциональна, горизонтальная структура может ограничивать рост мастерства, если не будут приняты специальные меры, дающие работникам возможность поддерживать и развивать свою компетентность.

Модульная структура

Модульная структура выносит концепцию горизонтальной координации и сотрудничества за рамки традиционной организации. При **модульной структуре (modular structure)** фирма передает многие или большую часть основных направлений работы самостоятельным компаниям и координирует их деятельность из небольшой штаб-квартиры[47].



...ную книжку ...еджера

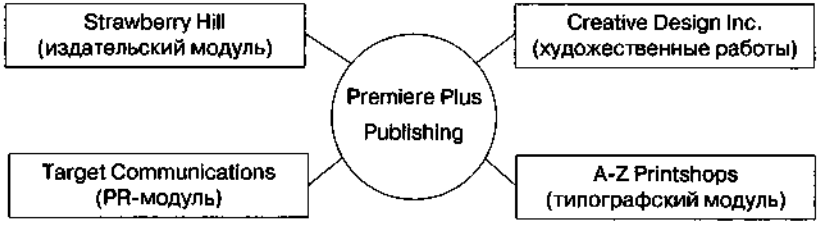
...пользуйте модульную структуру, если требуется предельная ...кость и быстрая реакция на ...менения рынка. Сосредоточьтесь на основных видах деятельности, обеспечивающих организации ее основные конкурентные ...имущества, и тщательно подбирайте партнеров для аутсорсинга.

Как работает структура

Модульную организацию можно представить себе в виде некоего центра, окруженного сетью привлеченных специалистов. Вместо того чтобы находиться под одной крышей или осуществляться силами одной организации, все расчеты, проектирование, производство, маркетинг и сбыт могут быть переданы по аутсорсингу независимым компаниям, с помощью информационных технологий связанным с головным офисом. Партнеры организации, расположенные по всему миру, могут использовать сетевые компьютеры или Интернет для обмена данными и информацией так быстро и беспрепятственно, что широко разбросанная сеть поставщиков, производителей и дистрибьюторов может выглядеть и работать как одна целостная компания. В модульной структуре традиционную вертикальную иерархию заменяет стиль свободного рынка. Субподрядчики могут вносить свой вклад в работу системы, как только в этом возникнет необходимость.

В модульной структуре основная организация контролирует процессы, которые она выполняет на мировом уровне или которые трудно воспроизвести другим, и перепоручает другие виды деятельности — сохраняя за собой право контроля и принятия решений — субподрядчикам. Внешние партнеры организуют и выполняют свою работу, используя собственные идеи, имущество и орудия[48]. Головная фирма концентрируется на том, что она делает лучше всего, и передает все остальные функции компаниям, наиболее успешно работающим в своих конкретных областях; тем самым значительные результаты достигаются относительно малыми усилиями[49]. Cunningham Motor, о которой мы упоминали в начале главы, имеет модульную структуру, в которой сама Cunningham контролирует дизайн роскошных спортивных автомобилей, а все остальное делают другие организации. Иллюстрация 3.16 демонстрирует упрощенную модульную структуру Premiere Plus Publishing — издательства, выпускающего книги о путешествиях и отдыхе. Небольшой штат компании занимается покупкой прав и поиском авторов, книги которых могут быть включены в перечень лучших книг Premiere о путешествиях. Вся остальная работа выполняется по аутсорсингу. Издательский модуль обеспечивает право на публикацию фотографий или других художественных работ, изготовление макетов, написание рекламных текстов для обложек, а также все необходимое для подготовки рукописи к верстке. Служба дизайна готовит макет книги и верстает ее. Верстка передается в типографский модуль, где книги печатают и отправляют заказчику. Premiere также имеет контракт с PR-фирмой, занимающейся продвижением издания, контактами с книжными магазинами, проведением интервью и организацией отзывов на издание в газетах и журналах.

Иллюстрация 3.16 Модульная структура Premiere Plus Publishing Company



Сильные и слабые стороны

Иллюстрация 3.17 обобщает сильные и слабые стороны модульной структуры. Одно из достоинств заключается в том, что даже самая маленькая организация может быть действительно глобальной: получать ресурсы со всего мира, обеспечивать высокое качество продукции и уровень цен и далее — через своих субподрядчиков — реализовывать товары и услуги в любой стране. Модульная структура также позволяет новой или небольшой компании разрабатывать товары и услуги и быстро представлять их на рынок, не делая крупных вложений в предприятия,

оборудование, склады и торговые помещения. Модульная структура позволяет организовывать и реорганизовывать ресурсы в соответствии с меняющимися нуждами и для лучшего обслуживания потребителей; это придает ей большую гибкость. Благодаря привлечению экспертов через Всемирную сеть новые технологии могут разрабатываться крайне быстро. Профиль организации может постоянно меняться, если этого требуют сами изделия или рынок. Еще одна сильная сторона модульных организаций — сокращение административных расходов. В этом случае нет необходимости в больших командах штатных специалистов или администраторов. Управленческие и кадровые таланты компании могут быть сосредоточены на ключевых видах деятельности, обеспечивающих конкурентные преимущества, тогда как все прочие виды работ выполняются по контракту[50].

Иллюстрация 3.17 Сильные и слабые стороны модульной структуры

Сильные стороны
1. Позволяет даже маленьким организациям использовать таланты и ресурсы всего мира
2. Дает возможность получения прибыли без крупных вложений в предприятия, оборудование или торговые помещения
3. Предельная гибкость организации; возможность реагирования на меняющиеся запросы среды
4. Уменьшение накладных административных расходов
Слабые стороны
1. Менеджеры не могут непосредственно контролировать многие виды работ и самих работников
2. Для налаживания и поддержания отношений, а также улаживания конфликтов с партнерами требуется очень много времени
3. Существует риск, связанный с работой партнера или его выходом из бизнеса
4. Приверженность компании и корпоративная культура могут быть слабыми, поскольку сотрудники работают на контрактной основе

Модульная структура также имеет ряд недостатков[51]. Главный из них — это отсутствие контроля. Модульная структура представляет собой наиболее яркий пример децентрализации. Далеко не все операции находятся в пределах юрисдикции менеджеров. Поэтому для согласованности работы они должны полагаться на контракты, координацию и переговоры. Это требует увеличения времени на установление и поддержание отношений с партнерами и разрешение конфликтов. Генеральный директор Интернет-провайдера Juno, с начала своей работы использовавшего модульную структуру, сообщает, что 25% своего времени он проводит в переговорах с партнерами[52]. В самом Juno работают всего несколько сотен человек; однако тысячи людей в других организациях, работающие на Juno, занимаются обслуживанием потребителей и другими работами.

Не меньшую опасность представляют проблемы в работе партнера: невыполнение обязательств, пожар на заводе или выход партнера из дела. Менеджеры в штаб-квартире организации должны работать оперативно, выявляя проблемы и находя новые способы их решения. Кроме того, приверженность работников

компании с модульной структурой слаба, поскольку их работа не постоянна. Контрактная система заставляет работников понимать, что они могут быть легко заменены. В модульной организации также трудно формировать прочную корпоративную культуру. Отсутствие прочной эмоциональной связи работников с организацией приводит к текучести кадров. Организация может в любой момент перетасовать работников для наиболее целесообразного сочетания их мастерства, когда это оказывается необходимым при изменении вида продукции, рынка или партнеров.

Гибридная структура

На практике многие структуры, которые мы рассмотрели в этой главе, в чистом виде не существуют. Часто организации используют **гибридную структуру (hybrid structure)**, комбинированные характеристики которой соответствуют ее специфическим стратегическим потребностям. Для того чтобы избежать недостатков отдельных структурных схем и воспользоваться их преимуществами, многие организации комбинируют характеристики функциональной, тематической (продуктной), региональной, горизонтальной или модульной структур.

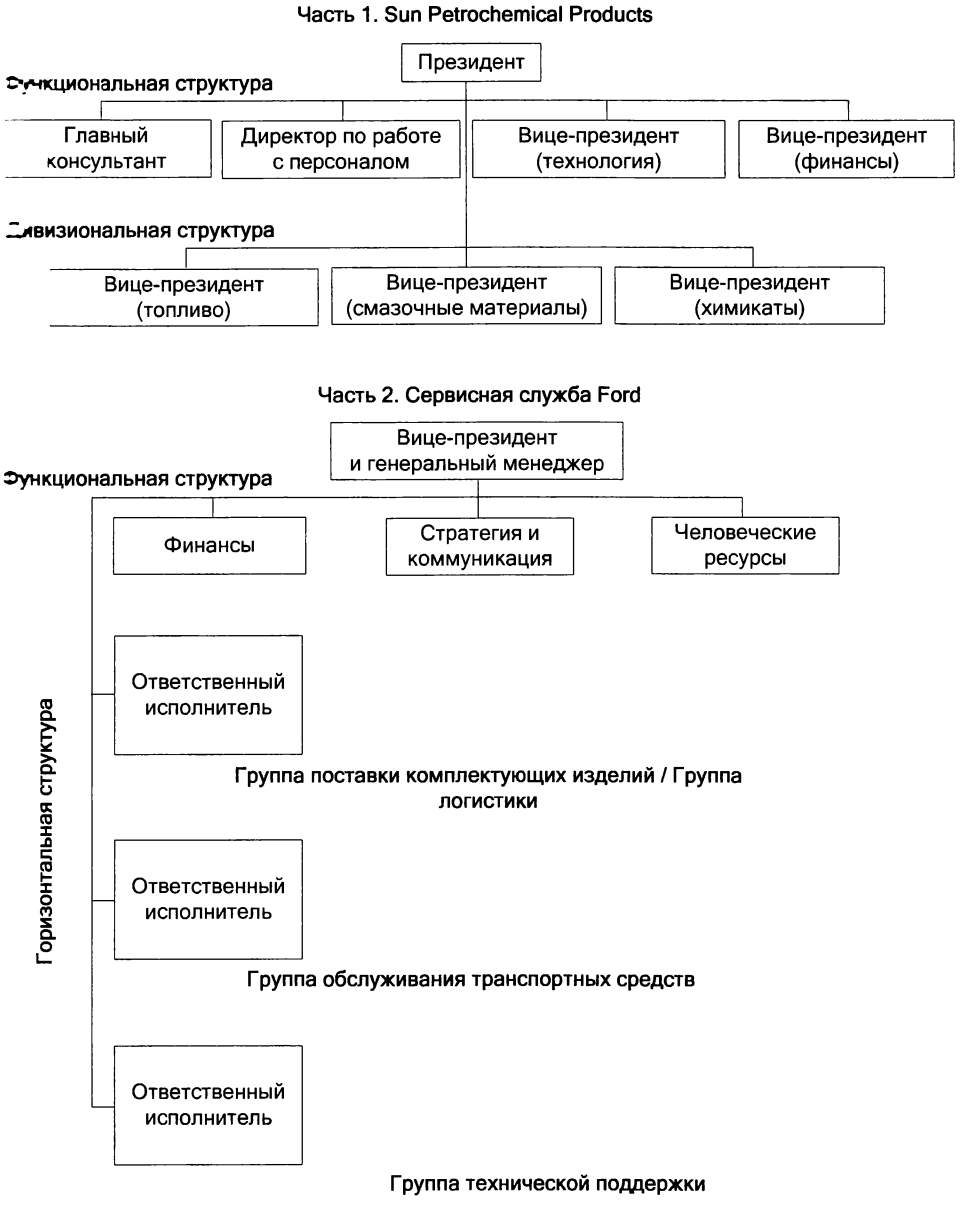


В записную книжку менеджера

Используйте гибридные структуры, если нужно комбинировать свойства функциональной, дивизиональной и горизонтальной структур. Используйте гибридную структуру в комплексном окружении, поскольку она позволяет реализовывать преимущества различных структурных характеристик и избегать их ограничений.

Один из наиболее часто используемых гибридов сочетает в себе характеристики функциональной и дивизиональной структур. Когда размеры организации увеличиваются и она выпускает несколько видов изделий или работает на различных рынках, то обычно она организуется по самостоятельным дивизиональным направлениям. Функции, необходимые для работы по каждому изделию или рынку, децентрализуются и передаются самостоятельным структурным единицам. При этом некоторые функции, особенно требующие роста специализации, остаются относительно неизменными, и их гораздо экономичнее не выносить за рамки штаб-квартиры. Для того чтобы лучше реагировать на рыночные изменения, структура Sun Petroleum Products была преобразована в гибридную (илл. 3.18, ч. 1). В компании были созданы три тематических подразделения: топлива, смазочных масел и химикатов; каждое работало на своем рынке и требовало разных стратегии и стиля руководства. Вице-президенты, ответственные за производство конкретного вида продукции, теперь выполняли все необходимые для этого функции и занимались маркетингом, планированием, снабжением, сбытом и производством. Однако в целях экономии кадровое, юридическое и финансовое направления работы не дублировались, а осуществлялись централизованно из штаб-квартиры. Каждый из перечисленных отделов головного офиса выполнял работу на уровне всей организации[53].

Иллюстрация 3.18 Две гибридные структуры



Источник: основано на Linda S. Ackerman, Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change, *Organizational Dynamics* (Summer 1982), 46—66; and Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (New York: Oxford University press, 1999), Fig. 2.1, 34.

Второй вид гибридной структуры, все активнее используемый в настоящее время, — это комбинирование характеристик функциональной и горизонтальной структур. Примером такого гибрида служит подразделение Ford Motor Company по работе с клиентами. По всему миру в нем работают 12 тыс. человек, обслуживающих около 15 тыс. дилеров. Начиная с 1995 г., когда компания, стремясь к мировому лидерству в производстве автомобилей XXI в., стала выпускать свой Ford 2000, высшее руководство оказалось перегруженным жалобами, получаемыми сервисной службой. Было решено, что горизонтальная модель позволит работать быстрее, эффективнее и решать проблему обслуживания клиентов комплексно. Во 2-й части илл. 3.18 представлен фрагмент гибридной структуры сервисной службы Ford. Некоторые группы, организованные по горизонтали, — многопрофильные команды, отвечающие за определенное направление, например, за снабжение и логистику (быстрое и эффективное приобретение запчастей и их доставка дилерам), обслуживание транспортных средств (сбор и передачу информации о проблемах ремонта) и техническое обеспечение (гарантия получения каждым сервисным подразделением новой технической информации). В каждой группе есть свой ответственный исполнитель, который следит за тем, чтобы команда выполняла свои задачи. Сервисная служба Ford сохранила ряд функциональных подразделений: финансовый отдел, отдел стратегии и коммуникации, по работе с персоналом. Они решают вопросы, связанные с работой сервисной службы компании в целом[54].

В такой гигантской организации, как Ford, менеджеры могут использовать разнообразные структуры, помогающие работать организации в целом. Подобно многим крупным компаниям, Ford передает часть неосновных видов деятельности внешним партнерам. Часто гибридная структура более предпочтительна, чем исключительно функциональная, дивизиональная, горизонтальная или модульная, поскольку в ней используются их сильные стороны и компенсируются недостатки.

Значение структуры

Каждый тип структуры применяется в определенных ситуациях и отвечает различным потребностям. Описывая различные структуры, мы вкратце остановились на условиях работы компании, таких как стабильность или изменчивость внешнего окружения и размер организации. Каждый вариант структуры — функциональный, дивизиональный, матричный, горизонтальный, модульный и гибридный — служит инструментом, помогающим менеджерам в зависимости от требований ситуации сделать организацию более эффективной.

Регулирование структуры

В конечном счете наиболее важное решение, которое могут принять менеджеры по поводу структуры организации, — нахождение правильного соотношения между кон-

...олем по вертикали и координацией по горизонтали, соответствующее потребностям ...ганизации. Вертикальный контроль связан с целями производительности и стабильности; горизонтальная координация связана с обучением, инновациями и гибкостью.



...ую книжку ...еджера

...авильное соотношение ...контролем по вертикали и ...цией по горизонтали, ...ствующее потребностям ...ации. Если появляются ... структурных недостат... рассматривайте возможность ...ной реорганизации.

На илл. 3.19 представлены вертикальный контроль и горизонтальная координация в разных организационных структурах. Функциональная структура полезна, когда работа организации должна координироваться вертикальной иерархией и когда для достижения целей организации важна ее экономическая эффективность. Функциональная структура связана со специализацией задач и жесткой последовательности команд для продуктивного использования ограниченных ресурсов, однако она не позволяет организации быть гибкой или инновационной. Горизонтальная структура уместна в условиях значительной потребности организации в координации функций для реализации нововведений и содействии научению. Горизонтальная структура повышает адаптивные возможности организации и позволяет ей быстро реагировать на изменения, однако она дорога и требует правильного использования ресурсов. Модульная структура обладает даже большей гибкостью и потенциалом для быстрых ответов. Она позволяет организации добавлять или изымать отдельные модули, если этого требуют изменения среды или рынка. Из илл. 3.19 также видно, что структуры других типов, о которых мы говорили в этой главе: функциональная с горизонтальными связями, дивизиональная и матричная, — занимают промежуточные позиции на пути организации к росту эффективности или к инновациям и научению. Иллюстрация не отражает всех возможных типов структур, но показывает, как организации пытаются уравновесить свои потребности в экономичности и вертикальном контроле с инновациями и горизонтальной координацией. Кроме того, как мы уже говорили, многие организации используют гибридную структуру, сочетающую в себе характеристики структур разного типа.

Иллюстрация 3.19 Взаимоотношение структуры организации и ее потребностей в производительности и обучении



Симптомы структурного несоответствия

Высшее руководство периодически анализирует структуру организации, чтобы определить, соответствует ли она изменившимся потребностям. Многие организации сначала используют один тип структуры, а затем проводят реорганизацию, стараясь найти желаемое соответствие между внутренними отношениями отчетности и нуждами внешнего окружения. Compaq Computer Corporation, например, при разработке нового продукта почти на год перешла от функциональной структуры к дивизиональной, а затем вернулась к функциональной, что уменьшило конкуренцию между производством различных видов продукции[55].

Как правило, когда структура организации не отвечает ее потребностям, можно увидеть **симптомы структурного несоответствия (symptoms of structural deficiency)**.

- *Решения принимаются с задержкой или недостаточно качественно.* Лица, принимающие решения, могут быть перегружены, поскольку иерархия адресует им слишком много проблем. Делегирование полномочий более низким уровням может быть недостаточным. Качество решений также может быть низким потому, что информация поступает не по адресу. Информационные связи по вертикали и горизонтали могут быть неадекватными для гарантии качества решений.
- *Организация не отвечает инновациями на изменения в окружающей среде.* Одна из причин недостатка инноваций заключается в отсутствии координации работы подразделений по горизонтали. Выявление потребностей клиентов отделом маркетинга и технических достижений отдела исследований должно быть согласованно. Структура организации также должна конкретизировать ответственность функциональных подразделений, включая анализ среды и инновации.
- *Слишком много явных конфликтов.* Структура организации должна способствовать объединению конфликтующих целей подразделений в единый комплекс целей всей организации. Когда цели подразделений противоречат друг другу или их достижение осложнено и осуществляется в ущерб целям организации, ее структура скорее всего оказывается ошибочной. Механизмы горизонтальных связей оказываются неадекватными.

Итоги и обсуждение

Структура организации важна для нее по двум причинам. Она должна задавать систему ответственности, отношения отчетности, принципы объединения сотрудников в группы. Кроме того, структура должна содержать в себе механизмы связи и координации элементов организации в согласованно работающее целое. Строение организации отражает ее структурная схема. Объединение организации в единое целое связано с использованием систем информации и механизмов связи, дополняющих ее структурную схему.

Важно понять влияние способа передачи информации на структуру организации. Она должна быть спроектирована таким образом, чтобы обеспечить вертикальные и горизонтальные каналы информации, необходимые для решения организацией своей основной задачи. Менеджеры должны решить, ориентироваться ли они на традиционную организацию, нацеленную на экономическую эффективность и акцент на вертикальных связях (иерархия, правила, планы и формальная система информирования), или на обучающуюся организацию современного типа, отдающую предпочтение горизонтальной коммуникации и координации. Для большинства современных организаций вертикальные связи оказываются недостаточными. Горизонтальные связи обеспечиваются силами кросс-функциональных информационных систем, прямых контактов менеджеров различных подразделений, временных рабочих групп, постоянных интеграторов и команд.

Общая структура организации может группировать сотрудников по разным принципам: функциональному, дивизиональному, мультифокусному, горизонтальному и модульному. Выбор функциональной, дивизиональной или горизонтальной структур определяет, в каком именно звене координация и интеграция будут максимальными. В функциональной и дивизиональной структурах менеджеры используют механизмы горизонтальной связи, дополняющие работу по вертикали и позволяющие объединять отдельные подразделения и уровни организации в единое целое. В горизонтальной структуре работа организуется по горизонтали, вокруг конкретных процессов. Модульная структура позволяет вынести горизонтальную координацию и сотрудничество за рамки организации. Основные виды работ выполняются самой организацией, а другие функции и вспомогательные виды деятельности передаются по аутсорсингу партнерам на контрактной основе. Матричная структура предназначена для достижения оптимального соотношения между вертикалью и горизонталью организации. Большинство организаций используют не эти схемы в чистом виде, а гибридные структуры с отдельными элементами двух или более видов структур.

Не следует забывать, что структурная схема организации — это всего лишь блоки и линии, нарисованные на бумаге. Организация прежде всего должна воодушевлять работников и направлять их к достижению целей организации. Структурная схема — это только схема, в рамках которой должны работать люди. Она поощряет сотрудников к совместной работе, однако менеджеры должны ее совершенствовать и реализовывать.

Ключевые понятия

вертикальная система информации (vertical information system)
вертикальные связи (vertical linkages)
виртуальная команда (virtual team)
гибридная структура (hybrid structure)
горизонтальное группирование (horizontal grouping)
горизонтальная связь (horizontal linkage)
горизонтальная структура (horizontal structure)
группирование по подразделениям (departmental grouping)
децентрализованная (decentralized)
интегратор (integrator)

команды (teams)
матричная структура (matrix structure)
модульное группирование (modular grouping)
модульная структура (modular structure)
мультифокусное группирование (multifocused grouping)
структура организации (organization structure)
продуктная матрица (product matrix)
процесс (process)
рабочая группа (task force)
реинжиниринг (reengineering)
роль связного (liaison role)
симптомы структурного несоответствия (symptoms of structural deficiency)
дивизиональная структура (divisional structure)
дивизиональное группирование (divisional grouping)
функциональная матрица (functional matrix)
функциональная структура (functional structure)
функциональное группирование (functional grouping)
централизованная (centralized)

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение *структуры организации*. Отображается ли структура организации на структурной схеме? Поясните свой ответ.
2. Как правила и планы помогают организации достичь вертикальной интеграции?
3. В каких случаях функциональная структура оказывается предпочтительнее дивизиональной?
4. Большие организации склонны использовать гибридные структуры. Почему?
5. Каковы основные различия между традиционной организацией, ориентированной на экономическую эффективность, и более современной, ориентированной на обучение?
6. Чем различаются рабочая группа и команда? Каковы обязанности связного и интегратора? Какой механизм обеспечивает больший объем горизонтальной интеграции?
7. Какие условия необходимы для создания матричной структуры?
8. Менеджер фирмы потребительских товаров сказал: «Мы используем должность бренд-менеджера для обучения будущих ответственных исполнителей». Как вы думаете, позволяет ли должность бренд-менеджера многому научиться? Обсудите этот вопрос.
9. Почему в компании с горизонтальной структурой организационная культура поощряет открытость, делегирование полномочий подчиненным и ответственность? Что вы думаете о работе менеджера в компании с горизонтальной структурой?
10. Как структура соотносится с потребностями организации в производительности, с одной стороны, и обучением и инновациями — с другой? Что могут сделать менеджеры, если структура организации не соответствует ее потребностям?
11. Опишите модульную структуру. Почему, по вашему мнению, это хорошая структурная альтернатива для некоторых современных организаций?

Рабочая тетрадь *Вы и структура организации*

Чтобы лучше понять важность организационной структуры в вашей жизни выберите одну из перечисленных организаций и попробуйте создать ее структуру.

- Копировальное бюро
- Туристическое агентство
- Пункт проката спортивного инвентаря на курорте (например, лыж или снегоходов)
- Пекарня

Исходная информация

Организация помогает приобрести определенные возможности в ненадежной среде. Среда поставляет организации сырье, человеческие ресурсы и финансы. Производство товара или услуги связано с определенной технологией. Результаты деятельности организации — ресурсы на выходе — поступают к клиентам — группе, о которой необходимо заботиться. Сложность организации зависит от сложности окружающей среды и технологии.

Планирование вашей организации

1. Сформулируйте в нескольких предложениях миссию, или основную цель, вашей организации.
2. Какие специфические задачи должны быть решены для выполнения миссии вашей организацией?
3. Исходя из ответа на вопрос 2 разработайте структурную схему вашей организации. Каждая позиция на схеме должна быть связана с решением определенной задачи или получением определенного продукта (услуги).
4. Вы работаете уже третий год, и ваш бизнес весьма успешен. Вы хотите открыть новое отделение в нескольких милях от вашего первого предприятия. С какими проблемами вы столкнетесь, начав работать в двух точках? Составьте структурную схему организации, работающей в двух местах.
5. Прошло еще пять лет, и ваш бизнес имеет уже пять отделений в двух городах. Как вы с ним справляетесь? Какие проблемы контроля и координации у вас возникают? Составьте структурную схему организации на данный момент и поясните, чем вы руководствовались.
6. Через 20 лет вы располагаете уже 75 отделениями в пяти штатах. Каковы теперь проблемы, связанные со структурой организации? Составьте структурную схему, в которой должно быть показано, кто отвечает за работу с потребителями; как вы узнаете, что запросы потребителей удовлетворены; как информация циркулирует в организации.

Кейс для анализа *Продовольственные магазины C&C Grocery Stores Inc.*

Первый продовольственный магазин фирмы C&C был основан в 1947 г. Дагом Камминсом (Doug Cummins) и его братом Бобом — ветеранами войны. Они хотели начать собственное дело, поэтому на личные сбережения открыли небольшую бакалейную лавку в Шарлотте, шт. Северная Каролина. Дела сразу пошли успешно. Место было хорошим, а Даг Камминс был из породы победителей. Работники лавки приняли его неформальный стиль и установку на «обслуживание клиентов». Число покупателей C&C росло, им нравилось обилие мясных и прочих продуктов.

В 1997 г. C&C имела более 200 магазинов. Новые магазины строились по определенному стандартному проекту. В 1985 г. штаб-квартира компании переехала из Шарлотта в Атланту. Структурная схема организации C&C представлена ниже (илл. 3.20). Центральные офисы в Атланте занимаются персоналом, мерчандайзингом, финансами, снабжением, недвижимостью и юридическими вопросами всей фирмы. Для управления отдельными магазинами были созданы региональные отделения. Южное, юго-восточное и северо-восточное отделения курировали почти по 70 магазинов каждое. Каждый регион был разделен на пять районов по 10—15 магазинов. Районный директор отвечал за инспектирование и координацию их деятельности.

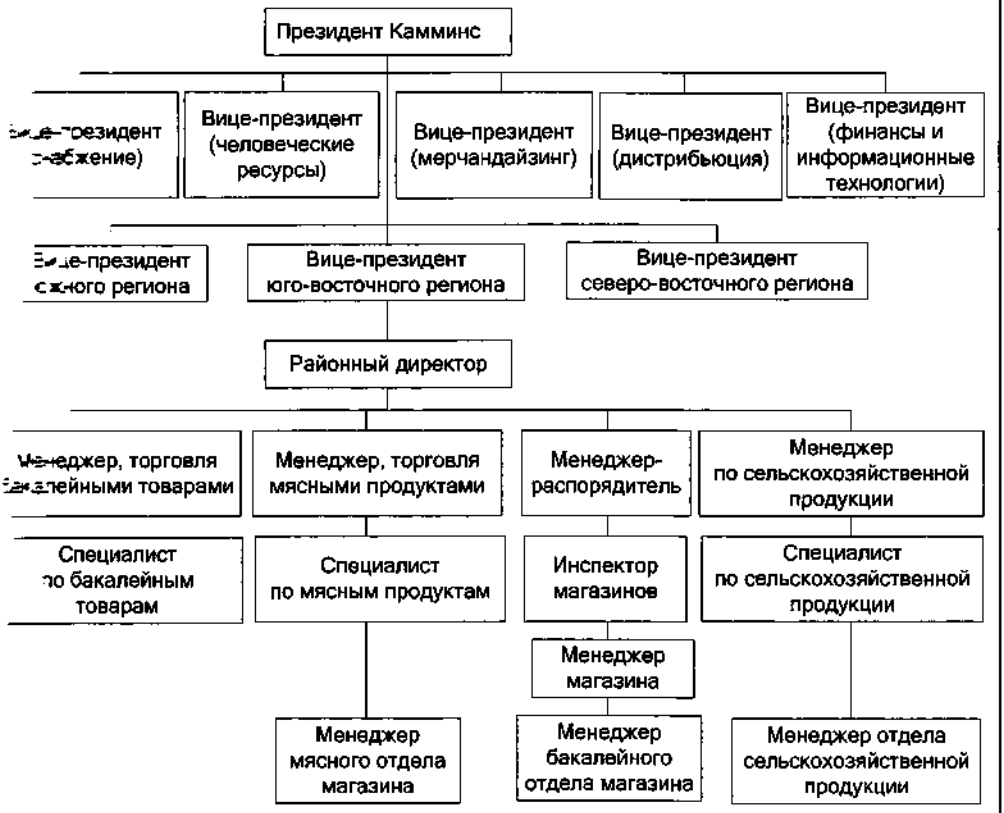
Каждый район, в свою очередь, был поделен на четыре функциональных направления. Три направления были непосредственно связаны с магазинами. Менеджер по сельскохозяйственной продукции каждого магазина непосредственно подчинялся специалисту своего подразделения; так же работали менеджеры магазинов мясных продуктов, подчинявшиеся непосредственно специалисту подразделения своего профиля. Менеджеры товаров отвечали за все виды работ, связанных с приобретением и продажей скоропортящихся продуктов. Директора магазинов отвечали за бакалейные товары, внешние контакты и хранение. Директор магазина также отвечал за внешний вид персонала, чистоту, кассовое обслуживание и правильность цен. Менеджер по сельскохозяйственной продукции отчитывался перед директором магазина, составляя перечень закупок и пополняя запасы товаров. Отдел сбыта отвечал за промоушн, рекламные проспекты, рекламу в своем районе и привлечение покупателей в магазины. Мерчандайзинг бакалейных товаров координировали с работой остальных магазинов региона.

В последние годы бизнес C&C стал приходить в упадок во всех регионах, отчасти из-за спада экономики, но главным образом вследствие роста конкуренции со стороны таких крупных дисконтных розничных магазинов, как Wal-Mart, Target и Costco Wholesale. Когда эти компании занялись торговлей продуктами, они составили C&C такую конкуренцию, с которой компания раньше никогда не сталкивалась. C&C старалась сохранить свои позиции в борьбе с крупными сетями супермаркетов, однако теперь даже большим сетям угрожала Wal-Mart, в 2001 г. занявшая первое место по продаже продуктов. Менеджеры C&C понимали, что в ценах они конкурировать не могут. Однако они рассмотрели возможности передовых информационных технологий для повышения качества обслуживания и удовлетворения запросов клиентов, что позволило бы придать магазинам C&C специфические черты, отличные от крупных дисконтных супермаркетов.

Наиболее острой была проблема возрождения бизнеса с имеющимися ресурсами и торговыми предприятиями. Для исследования структуры и деятельности магазинов пригласили команду консультантов из крупного университета.

Консультанты посетили несколько магазинов в каждом регионе и побеседовали примерно с 50 менеджерами и работниками. Руководители магазинов ознакомились с отчетом консультантов по четырем основным проблемным областям.

Иллюстрация 3.20 Организационная структура C&C Grocery Stores Inc.



Сеть магазинов медленно адаптировалась к изменениям. Устройство магазина и его структура были такими же, как 15 лет назад. Все магазины работали одинаково, будь то магазин в районе с низкими доходами или в пригородах. Развивалась новая система менеджмента с компьютерной сетью поставок (заказы, хранение), однако в течение двух лет она была введена в магазинах только частично. Другие информационные технологии были отложены «до лучших времен» и даже не разрабатывались.

Работа районного инспектора магазинов и директора магазина не приносила удовлетворения тем, кто ею занимался. Директора магазинов хотели приобретать общие управленческие навыки, имея в виду продвижение на должности районного и регионального менеджеров. Однако их работа ограничивалась текущими делами и они мало узнавали о мерчандайзинге, работе с мясными и сельскохозяйственными продуктами. Кроме того, районные инспекторы при посещении магазинов проверяли их чистоту и соблюдение оперативных стандартов, а не обучали его директора и не помогали координировать работу отделов скоропортящихся продуктов. Инспектирование было сконцентрировано на повседневных проблемах, а не на развитии, обучении и координации.

3. *Кооперация между магазинами была незначительной, а моральный дух слабым. Неформальная дружеская атмосфера, первоначально созданная Дагом Камминсом, исчезла.* Вот один пример. В одном из магазинов Луизианы директор магазина и менеджер отдела бакалейных товаров решили организовать акцию, рекламирующую экономичность Coke и Diet Coke. Тысячи упаковок Coke были выставлены на продажу, однако для них не хватило торговых площадей. Директор магазина захотел использовать площади отделов мясных и сельскохозяйственных продуктов, но их менеджеры стали возражать.
4. *Долговременный рост и развитие сети магазинов требуют пересмотра долговременной стратегии.* Размеры рынка традиционных продовольственных магазинов сокращаются по стране в целом, не выдерживая конкуренции с большими супермаркетами и дисконтными магазинами. В ближайшем будущем C&C, возможно, придется начать торговать и непищевыми продуктами, организовывать фирменные секции или секции для гурманов. Кроме того, могут потребоваться исследования новых технологий в формировании специфического имиджа компании (целевой маркетинг и целевой промоушн, предоставление особых услуг и преимуществ, лучший ассортимент и доступность товаров).

Для решения трех первых проблем консультанты рекомендовали изменить структуру районных управлений и магазинов (илл. 3.21). В результате ее реорганизации менеджеры отделов бакалеи, мясных и сельскохозяйственных продуктов магазина стали подчиняться директору. Он получил полный контроль и стал отвечать за координацию всей работы магазина. Районные инспекторы стали уделять больше внимания не проверкам, а обучению и развитию, они стали руководителями команд, в которые помимо них входили некоторые специалисты по мясным и сельскохозяйственным продуктам и мерчандайзингу. Команды посещали местные магазины, давали советы их менеджерам и работникам и оказывали им помощь. Команда играла роль связующего звена между районными специалистами и магазинами.

Иллюстрация 3.21 Проект реорганизации C&C Grocery Stores, Inc.



Консультанты возлагали на новую структуру большие надежды. С устранением районного оперативного контроля менеджеры получали большую свободу и ответственность. Районная команда связывала была создать кооперативный командный подход к менеджменту, способный устроить магазины. Ответственность в руках одного менеджера — директора — поощряла координацию работы в магазинах и приспособление к местным условиям. Это также позволяло осуществлять административные изменения на уровне магазина.

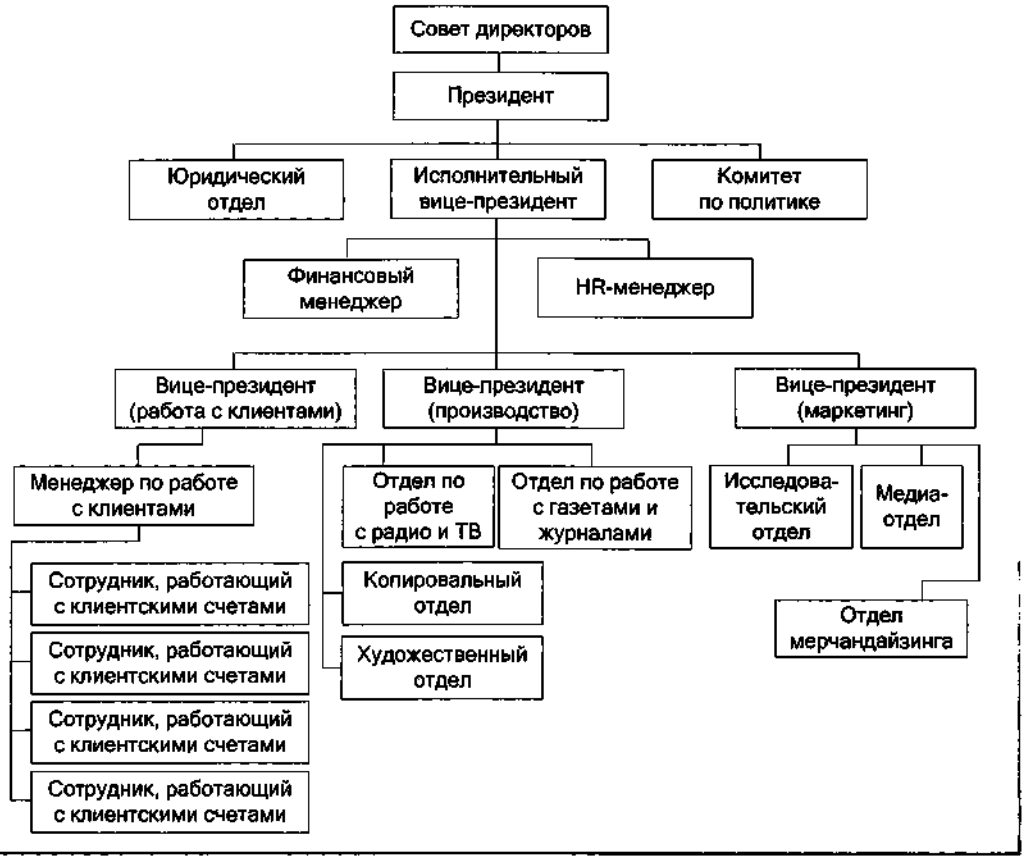
Консультанты также верили, что предлагаемую структуру можно расширить: например, включить в нее отделы непродовольственных товаров и отделы для гурманов, если C&C запланирует нечто подобное. В каждом магазине сможет работать менеджер нового отдела: фармацевтического, деликатесов, скоропортящихся продуктов и др. Специалисты этих профилей войдут в районную команду. В ней также может работать координатор информационных технологий, выполняющий роль связного между магазинами района.

Рекламное агентство Aquarius — это фирма средних размеров, предлагающая клиентам два основных вида услуг: программы рекламных кампаний (например, слоганы или оригиналы-макеты) и полнообъемные планы работы СМИ (таких как радио, ТВ, газеты, плакаты и журналы). В качестве дополнительных услуг агентство предлагает помощь в маркетинге и сбыте изделий, а также маркетинговые исследования эффективности рекламы.

Работа агентства была организована традиционно. Структура агентства представлена на илл. 3.22. Отделы выполняли сходные функции. Каждый сотрудник, ответственный за работу с клиентом, подчинялся менеджеру — связному между клиентом и штатными специалистами — сотрудниками оперативного и маркетингового отделов. Прямые связи между клиентами и специалистами агентства, клиентами и ответственными за данное направление работы в целом, а также специалистами и ответственными за работу с клиентами представлены на илл. 3.23. Эти социометрические данные были собраны консультантом, проводившим исследование моделей формального и неформального общения. Каждая клетка таблицы, показывающая отношения между сотрудниками и клиентами Aquarius, отражает прямые контакты между ними.

Хотя менеджер, отвечавший за работу сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами, и выполнял функции связного между ними и специалистами агентства, клиенты и специалисты вступали в прямой контакт, минуя менеджера. Это могли быть различные формы взаимодействия: встречи, телефонные звонки, письма и т.д. Часто контакты возникали между специалистами агентства и их коллегами из организации-заказчика. Например, художник агентства, работавший в команде на конкретного клиента, часто мог контактировать непосредственно с художником, работавшим в организации-заказчике. В прямые контакты также могли вступать представители исследовательских подразделений Aquarius и рекламодателя. Часто неформальные контакты приводили к более официальным встречам с клиентами, на которых сотрудники агентства проводили презентации, излагали и обосновывали политику агентства и его приверженность определенным направлениям деятельности.

Иллюстрация 3.22 Структурная схема рекламного агентства Aquarius



В операционных отделах и в отделе маркетинга существовала иерархическая и профессиональная система. Каждый отдел был организован иерархически: во главе стоял директор, затем заместитель директора и несколько уровней младших руководителей. Профессиональные контакты были представлены весьма широко; главным образом они касались обмена знаниями и методиками, технического совершенствования работы и развития профессиональных интересов. Контроль в каждом отделе преимущественно касался должностного роста сотрудников и инспектирования работы подчиненных. Многие менеджеры, ответственные за работу сотрудников агентства с клиентами, ощущали потребность в большем влиянии. Один из них сказал:

> Творчество и искусство — только об этом я и слышу. Безумно тяжело руководить шестью-семью яркими личностями, заявляющими, что они сами знают, что им делать. Каждый из них старается продать свою идею клиенту, и большую часть времени я не знаю, что случится через неделю. Если бы я был деспотом, то я бы проверял и санкционировал их деятельность. С этим нужно что-то делать.

Потребность в реорганизации обострилась в связи с изменениями во внешней среде. Очень резко и очень быстро сменился состав клиентов. Для рекламного агентства характерно приобретать и терять клиентов, часто без предупреждения с их стороны. Поведение и стиль жизни потребителей меняются; кроме того, появляются принципиально новые продукты.

Реорганизация агентства была одним из решений, предложенных топ-менеджерам для увеличения гибкости его работы в меняющейся среде. Целью реорганизации было сокращение времени реагирования агентства на изменения в окружающей среде, а также рост кооперации и коммуникации между специалистами различных отделов.

Высшее руководство не было уверено в том, какая именно реорганизация была необходима. Им хотелось получить от вас помощь в анализе ситуации, сложившейся в их агентстве (внешняя среда, структура агентства), и в разработке предложений по поводу новой структуры Aquarius.

Иллюстрация 3.23 Aquarius и клиенты: социометрическая матрица

	Клиенты	Менеджер, ответственный за работу с клиентами	Сотрудники, работающие с клиентами	Специалисты по работе с радио и ТВ	Специалисты по работе с газетами и журналами	Специалисты по разработке стратегии рекламной кампании	Художники	Специалисты по мерчандайзингу	Медиа-специалисты	Сотрудники исследовательского отдела
Клиенты	X	F	F	N	N	O	O	O	O	O
Менеджер, ответственный за работу с клиентами		X	F	N	N	N	N	N	N	N
Сотрудники, работающие с клиентами			X	F	F	F	F	F	F	F
Специалисты по работе с радио и ТВ				X	N	O	O	N	N	O
Специалисты по работе с газетами и журналами					X	O	O	N	O	O
Специалисты по разработке стратегии рекламной кампании						X	N	O	O	O
Художники							X	O	O	O
Специалисты по мерчандайзингу								X	F	F
Медиа-специалисты									X	F
Сотрудники исследовательского отдела										X

F — частые контакты (ежедневно)
O — редкие контакты (один-два раза за время работы над проектом)
N — контакты отсутствуют

Ссылки

1. Based on David Welch, Bob Lutz: The First Virtual Carmaker? *BusinessWeek* (June 18, 2001), 66—7[illegible] Kerry A. Dolan and Robyn Meredith, Ghost Cars, Ghost Brands, *Forbes.com* (April 30, 2001), accessed at *http://www. forbes.com/global/2001/ 0430/068* on July 29, 2002; USG Software to Help Legendary Automotive Manufacturer Implement Virtual Car Company Business Model, accessed at *http://www.edsplmsolutions. co.uk/press/* on March 2, 2003; and GM Invests in Cunningham Motor Co. *Automotive Intelligence News* (December 27, 2001), *http://www. autointell. com/news.htm.*
2. Dolan and Meredith, Ghost Cars, Ghost Brands.
3. A. Erdman, How to Keep That Family Feeling, *Fortune* (April 6, 1992), 95—96.
4. John Child, *Organization* (New York: Harper & Row, 1984).
5. Stuart Ranson, Bob Hinings, and Royston Greenwood, The Structuring of Organizational Structures *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 1—17; Hugh Willmott, The Structuring of Organizational Structure: A Note, *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), 470—474.
6. This section is based on Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers* (New York: Oxford University Press, 1999).
7. Stephen Salsbury, *The State, the Investor, and the Railroad: The Boston & Albany, 1825—186[illegible]* (Cambridge: Harvard University Press, 1967), 186—187.
8. David Nadler and Michael Tushman, *Strategic Organization Design* (Glenview: Scott Foresman 1988).
9. Country Managers: From Baron to Hotelier, *The Economist* (May 11, 2002), 55—56.
10. Based on Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973 and *Organization Design* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977), 81—127.
11. G. Christian Hill, Dog Eats Dog Food. And Damn If It Ain't Tasty, *Ecompany Now* (November 2000 169—178; and Country Managers: From Baron to Hotelier.
12. Lee Iacocca with William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (New York: Phantom Books, 1984 152—153.
13. Based on Galbraith, *Designing Complex Organizations.*
14. Tim Stevens, Integrated Product Development (Part II of the Factories of the Future series), *Industry Week* (June 2002), 21—28.
15. Jay Galbraith, Diane Downey, and Amy Kates, How Networks Undergird the Lateral Capability of an Organization—Where the Work Gets Done, *Journal of Organizational Excellence* (Spring 2002), 67—78.
16. Ibid.
17. Walter Kiechel III, The Art of the Corporate Task Force, *Fortune* (January 28, 1991), 104—105 William J. Altier, Task Forces: An Effective Management Tool, *Management Review* (February 1987), 52—57.
18. Laton McCartney, A Team Effort, *Industry Week* (December 18, 1995), 65—72; Richard Koonce, Reengineering the Travel Game, *Government Executive* (May 1995), 28—34, 69—70.
19. Keith Naughton and Kathleen Kerwin, At GM, Two Heads May Be Worse Than One, *Business Week* (August 14, 1995), 46.
20. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, New Managerial Job: The Integrator, *Harvard Business Review* (November—December 1967), 142—151.
21. Jay R. Galbraith, *Competing with Flexible Lateral Organizations,* 2nd ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley. 1994), 17—18; Thomas L. Legare, How Hewlett-Packard Used Virtual Cross-Functional Teams to Deliver Healthcare Industry Solutions, *Journal of Organizational Excellence* (Autumn 2001), 29—37.
22. Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie, and Anthony R. Hendrickson, Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future, *Academy of Management Executive* 12, no. 3 (August 1998), 17—29.

1. Carlos Ghosn, Saving the Business Without Losing the Company, *Harvard Business Review* (January 2002), 37—45.
2. Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979).
3. Frank Ostroff, Stovepipe Stomper, *Government Executive* (April 1999), 70.
4. Based on Robert Duncan, What Is the Right Organization Structure? *Organizational Dynamics* (Winter 1979), 59—80; W. Alan Randolph and Gregory G. Dess, The Congruence Perspective of Organization Design: A Conceptual Model and Multivariate Research Approach, *Academy of Management Review* 9 (1984), 114—127.
5. Tom Mack, The Ice Cream Man Cometh, *Forbes* (January 22, 1990), 52—56; David Abdalla, J. Doehring, and Ann Windhager, Blue Bell Creameries, Inc.: Case and Analysis (Unpublished manuscript, Texas A&M University, 1981); Jorjanna Price, Creamery Churns Its Ice Cream into Cool Millions, *Parade* (February 21, 1982), 18—22; and Art Chapman, Lone Star Scoop-Blue Bell Ice Cream is a Part of State's Culture, *http://www. bluebell. com/press/FtWorthStar-july2002.htm.*
6. Rahul Jacob, The Struggle to Create an Organization for the 21st Century, *Fortune* (April 3, 1995), 90—99.
7. Joseph Weber, A Big Company That Works, *Business Week* (May 4, 1992), 124—132; and Elyse Tanouye, Johnson & Johnson Stays Fit by Shuffling Its Mix of Businesses, *The Wall Street Journal* (December 22, 1992), A1, A4.
   Brian Friel, Hierarchies and Networks, *Government Executive* (April 2002), 31—39.
   Michael Moeller, with Steve Hamm and Timothy J. Mullaney Remaking Microsoft, *BusinessWeek* (May 17, 1999), 106—114.
8. Based on Duncan, What Is the Right Organization Structure?
9. Weber, A Big Company That Works.
10. John Markoff, John Sculley's Biggest Test, *The New York Times* (February 26, 1989), sec. 3, 1, 26; and Shelly Branch, What's Eating McDonald's? *Fortune* (October 13, 1997), 122—125.
11. Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, *Matrix* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977), 11—24.
12. Eric W Larson and David H. Gobeli, Matrix Management: Contradictions and Insight, *California Management Review* 29 (Summer 1987), 126—138.
13. Davis and Lawrence, *Matrix,* 155—180.
14. Robert C. Ford and W. Alan Randolph, Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organizations and Project Management, *Journal of Management* 18 (June 1992), 267—294; Duncan, What Is the Right Organization Structure?
15. Lawton R. Burns, Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development, *Administrative Science-Quarterly* 34 (1989), 349—368.
16. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind, *Harvard Business Review* (July—August 1990), 138—145.
17. This case was inspired by John E. Fogerty, Integrative Management at Standard Steel (Unpublished manuscript, Latrobe, Pennsylvania, 1980); Bill Saporito, Allegheny Ludlum Has Steel Figured Out, *Fortune* (June 25, 1984), 40—44; The Worldwide Steel Industry: Reshaping to Survive, *BusinessWeek* (August 20, 1984), 150—154; Stephen Baker, The Brutal Brawl Ahead in Steel, *BusinessWeek* (March 13, 1995), 88—90, and Why Steel Is Looking Sexy, *BusinessWeek* (April 4, 1994), 106—108.
18. Michael Hammer, Process Management and the Future of Six Sigma, *Sloan Management Review* (Winter 2002), 26—32; and Michael Hammer and Steve Stanton, How Process Enterprises *Really* Work, *Harvard* Business Review 77 (November—December 1999), 108—118.
19. Hammer, Process Management and the Future of Six Sigma.
20. Based on Ostroff, *The Horizontal Organization,* and Richard L. Daft, *Organization Theory and Design,* 6th ed. (Cincinnati, Ohio: SouthWestern, 1998), 250—253.

45. Frank Ostroff, *The Horizontal Organization,* 102—114.
46. John A. Byrne, The Horizontal Corporation, *BusinessWeek* (December 20, 1993), 76—81.
47. Melissa A. Schilling and H. Kevin Steensma, The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis, *Academy of Management Journal* 44, no. 6 (2001), 1149—1168; Raymond E. Miles and Charles C. Snow, The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, *Organizational Dynamics* (Spring 1995), 5—18; and R.E. Miles, C.C. Snow, J.A. Matthews G. Miles, and H.J. Coleman Jr., Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form *Academy of Management Executive* 11, no. 4 (1997), 7—24.
48. Paul Engle, You *Can* Outsource Strategic Processes, *Industrial Management* (January—February 2002), 13—18.
49. Don Tapscott, Rethinking Strategy in a Networked World, *Strategy & Business* 24 (Third Quarter 2001), 34—41.
50. Miles and Snow, The New Network Firm; Gregory G. Dess, Abdul M.A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin and Richard L. Priem, The New Corporate Architecture, *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995), 7—20; and Engle, You *Can* Outsource Strategic Processes.
51. The discussion of weaknesses is based on Engle, You *Can* Outsource Strategic Processes Henry W. Chesbrough and David J. Teece, Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous? *Harvard Business Review* (August 2002), 127—134; Dess et al., The New Corporate Architecture; and N. Anand, Modular, Virtual, and Hollow Forms of Organization Design, working paper, London Business School, 2000.
52. John A. Byrne, Management By Web, *BusinessWeek* (August 28, 2000), 84—96.
53. Linda S. Ackerman, Transition Management: An In-depth Look at Managing Complex Change *Organizational Dynamics* (Summer 1982), 46—66.
54. Based on Ostroff, *The Horizontal Organization,* 29—44.
55. Jo Ellen Davis, Who's Afraid of IBM? *BusinessWeek* (June 29, 1987), 68—74.
56. Based on Child, *Organization,* ch. 1.



Элементы конструирования открытой системы

Часть III

Глава 4
Внешняя окружающая среда

Глава 5
Взаимосвязи организаций

Глава 6
Конструирование организаций для международной окружающей среды

Внешняя окружающая среда

Глава 4

Поле деятельности организации

Оперативная окружающая среда • *Общая окружающая среда* • *Международные условия*

Неопределенность окружающей среды

Простая—сложная окружающая среда • *Стабильная—нестабильная окружающая среда* • *Аналитическая схема*

Адаптация к неопределенности окружающей среды

Должности и подразделения • *Буферные и пограничные зоны* • *Дифференциация и интеграция* • *Органичный и механистический менеджмент* • *Планирование, прогнозирование и ответственность*

Реакция организации на неопределенность окружающей среды

Зависимость от ресурсов

Контроль ресурсов окружающей среды

Установление межорганизационных связей • *Контроль окружающей среды* • *Взаимосвязь организации и среды: объединенная схема*

Итоги и обсуждение

Guiltless Gourmet

В начале 1990-х годов Америка была охвачена страхом перед ожирением. Люди избегали картофельных чипсов, приводящих к закупорке сосудов, поп-корна, печенья и искали чего-нибудь вкусненького, что можно было бы пожевать и не нахвататься жиров. Новое направление было открыто компанией Guiltless Gourmet (Остин, шт. Техас) — одной из самых современных малых компаний Америки. В течение пяти лет компания Guiltless Gourmet, производившая обезжиренные печеные маисовые чипсы, вышла за пределы кухни ее создателя и превратилась в предприятие стоимостью 53 млн долл. с производственными площадями 18 тыс. квадратных футов. В те времена компания захватила доли рынка, принадлежавшие местным, национальным и интернациональным конкурентам, производившим закуски. Однако на пороге нового века Guiltless Gourmet почти умерла.

Создатель компании породил хорошую идею, поверил в нее и имел силы воплотить ее в жизнь. Компания быстро росла, но ее руководители не заметили, как изменился окружавший ее «пейзаж». Изменения во внешней среде быстро привели к угасанию Guiltless Gourmet. Когда в 1989 г. компания начинала свою работу, печеные обезжиренные чипсы больше не выпускал никто, поэтому рынок для нового продукта был широко открыт. Однако в 1994 г. Frito-Lay, гигант индустрии закусок, раскрутила новые чипсы Baked Tostitos с малым содержанием жира. Рекламная кампания была подобна наводнению, а в акциях по продвижению нового продукта участвовали 13 тыс. человек, многие из которых посещали магазины каждый день. В течение полугода объем заказов Guiltless Gourmet сократился на 25%. Компания старалась справиться с конкурентами, улучшая вкус чипсов, разрабатывая новую упаковку и формы продвижения. Однако компанию подстерегала еще одна не замеченная ею проблема. Американцы устали от диеты. Сумасшествие по поводу употребления обезжиренных продуктов, охватившее всю страну, достигло пика в 1996 г. и по сей день продолжает спадать. Изменения вкусов потребителей не привели к кризису большие организации вроде Frito-Lay, производившие и другие продукты, но для Guiltless Gourmet они были разрушительными. В 2000 г. компания уже просто боролась за свою жизнь, ее доля на рынке маисовых чипсов упала до 0,5%, а доходы стали составлять менее 9 млн долл.[1]

Существует множество компаний, которым, подобно Guiltless Gourmet, внешняя среда преподносит сюрпризы и которые не способны быстро адаптироваться к новой конкурентной ситуации, изменению интересов потребителей, новым социальным тенденциям или инновационным технологиям. Guiltless Gourmet до сих пор жива, в частности благодаря реакции на новую тенденцию в обществе — отказу от продуктов, содержащих пестициды, и генетически измененных продуктов. Компания сместила акцент с низкого содержания жира в своих продуктах на использование полностью натуральных злаков. Кроме этого компания открыла про-

изводственную линию по выпуску маисовых чипсов с девятью разными вкусовыми оттенками, а также стала выпускать другие обезжиренные продукты.

Множество факторов во внешней среде обусловливают бурные изменения и неопределенность для организаций. Продажи у производителей сухих завтраков падают вследствие демографических изменений. Многие люди хотят съедать по утрам обычный завтрак; представители поколения демографического взрыва (1946—1964 гг. рожд.), воспитывающие собственных детей, хотят питаться полезными для здоровья продуктами; кроме того, все меньше людей вообще хотят что-то съедать рано утром. После событий 11 сентября 2001 г. в США многие компании отказались от праздничных вечеринок или сократили их число, что создало проблемы для компаний вроде Pear Tree Catering, Чикаго, потерявшей 30% своего бизнеса[2]. Традиционные книготорговцы, такие как Barnes & Noble, медленно адаптируются к новой интернет-технологии, позволив Amazon.com взять небывалый старт в онлайновой продаже книг. Внешняя окружающая среда, включая международную конкуренцию и политические события, служит источником основных опасностей, с которыми сталкиваются современные организации. Она часто налагает существенные ограничения на организационные решения менеджеров.

Цель главы

В гл. 4 предполагается разработать основания для оценки окружающей среды и рассмотреть, как организации могут реагировать на ее изменения. Во-первых, необходимо определить сферу деятельности организации и секторы окружающей среды, оказывающие на нее основное влияние. Далее будут рассмотрены две основные силы, связывающие организацию и окружающую среду: потребность в информации и потребность в ресурсах. От них зависит структура организации, системы планирования и попытки изменить и контролировать элементы окружающей среды.

Поле деятельности организации

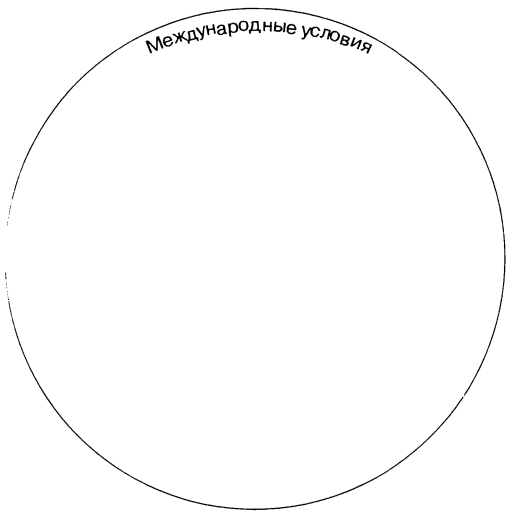
В широком смысле окружающая среда бесконечна, она включает в себя все, что находится вне организации. Однако в своем анализе мы будем рассматривать только те ее аспекты, к которым организация оказывается чувствительной и на которые она должна реагировать, чтобы выжить. Таким образом, под **окружающей средой организации (organizational environment)** мы будем понимать все, что существует за пределами организации и потенциально может влиять на организацию в целом или на ее отдельные элементы.

Понять окружающую среду организации можно посредством анализа предоставляемых ею возможностей. Пространство, выбранное организацией в окружающей среде, мы будем называть **полем деятельности (domain)**. Это территория, занятая ор-

ганизацией для своих товаров, услуг и рынков. Сфера деятельности характеризует нишу, занимаемую организацией, а также составляющие среды, с которыми организация должна взаимодействовать для достижения своих целей. Guiltless Gourmet не смогла уделить внимание существенным элементам сферы своей деятельности и оказалась неподготовленной в выходу Frito-Lay на рынок обезжиренных чипсов.

Окружающая среда состоит из ряда **секторов (sectors)**, или фрагментов, внешней окружающей среды, содержащих сходные элементы. Каждая организация должна анализировать десять секторов: производство, сырье, человеческие ресурсы. финансовые ресурсы, рынок, технологию, экономические условия, правительственные, социокультурные и интернациональные факторы. Секторы и гипотетическая сфера деятельности организации представлены на илл. 4.1. Для большинства организаций в каждом из секторов могут быть обозначены оперативная среда, имеющая значение для решения конкретной задачи, и общая среда.

Иллюстрация 4.1 Окружающая среда организации



(a) Промышленность
(b) Сырье
(c) Человеческие ресурсы
(d) Финансовые ресурсы
(e) Рынок
(f) Технология
(g) Экономические условия
(h) Правительство
(i) Социокультурные факторы
(j) Международные факторы

(a) Конкуренты, объем производства, конкурентоспособность, смежные отрасли
(b) Поставщики, производители, недвижимость, услуги
(c) Рынок труда, агентства по найму, университеты, специальные учебные заведения, сотрудники других компаний, профессиональные объединения
(d) Фондовые биржи, банки, сбережения и займы, частные инвесторы
(e) Потребители, клиенты, потенциальные пользователи товаров и услуг
(f) Технологии производства, наука, компьютеры, информационные технологии, электронная коммерция
(g) Спад, уровень безработицы, процент инфляции, норма инвестиций, экономика, рост
(h) Город, государство, федеральные законы, налоги, услуги, судопроизводство, политические процессы
(i) Возраст, ценности, убеждения, образование, религия, профессиональная этика, движение «зеленых», защита прав потребителей
(j) Конкуренция со стороны иностранных фирм, возможность приобретения собственности иностранными компаниями, выход на зарубежные рынки, национальные обычаи, правила, курс обмена валюты

Оперативная окружающая среда



В записную книжку менеджера

В целях анализа рассматривайте элементы внешней окружающей среды по десяти составляющим: производство, сырье, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, рынок, технология, экономические условия, правительство, социокультурные и международные факторы. Сосредоточьте внимание на тех составляющих, которые могут подвергнуться существенным изменениям в любое время.

Оперативная окружающая среда (task environment) включает в себя те секторы внешней окружающей среды, с которыми организация взаимодействует непосредственно и которые влияют на способность организации достигать своих целей. Рабочая среда обычно включает в себя такие секторы, как производство, сырье и рынок.

Посмотрим, как каждый сектор может воздействовать на организацию.

- *Производство.* Home Depot, с открытием гигантских супермаркетов буквально осуществившая революцию в ведении домашнего хозяйства, постоянно ощущает угрозу со стороны Lowe's, компании № 2, построившей в подконтрольном Home Depot районе магазины еще большего размера и медленно забирающей у нее ее долю рынка. Чтобы справиться с этой ситуацией и составить конкуренцию Lowe's, Home Depot недавно пополнила свой ассортимент товаров бытовой техникой[3].
- *Сырье.* Интересный пример касается изготовления металлических банок для напитков. Производители сохраняли за собой этот рынок до середины 1960-х годов, пока Reynolds Aluminum Company не ввела в действие гигантскую программу по вторичной переработке алюминия. Получив более дешевый источник сырья, компания стала производить алюминиевые банки, способные по цене конкурировать со стальными[4].
- *Рынок.* Изменение требований к автомобилям заставило их производителей бороться за то, чтобы предлагать современному покупателю транспортные средства, имеющие именно те характеристики, которые ему нужны. Сначала пикапы и спортивные автомобили по уровню продаж обогнали легковые автомобили, однако сегодня покупатели уже не ищут в автомобиле повышенной проходимости. Ford, General Motors и DaimlerChrysler предлагают высокоэффективные пикапы, имеющие строгий дизайн, но оснащенные дорогими кожаными сиденьями, системой автоматической регулировки скорости, солнечными щитками и центральными подлокотниками со встроенными в них компьютерами[5].
- *Человеческие ресурсы.* Люди имеют значение в любом бизнесе. По мнению исследователей, бизнес США скоро столкнется с проблемой нехватки квалифицированных работников. Educational Testing Service, Принстон, шт. Нью-Джерси, обнаружила, что по уровню грамотности взрослых Америка не входит в первую десятку промышленно развитых стран. Более того, молодые американцы справляются с тестами хуже тех, кому свыше сорока лет. Ведущие исследователи предупреждают, что без активной подготовки и обучения роль американских компаний в мировой экономике будет падать[6].
- Для многих американских компаний важным сектором оперативной среды стал *международный сектор* из-за международной конкуренции. Даже Dixon Ticonderoga Company, производящая карандаши, которую нельзя назвать вы-

сокотехнологичной, ощущает давление со стороны иностранных конкурентов. Сегодня более 50% карандашей в США закупают по импорту, тогда как десять лет назад их доля составляла всего 16%[7].

Общая окружающая среда

Общая окружающая среда (general environment) включает секторы, которые, может быть, и не имеют прямого отношения к повседневным операциям фирмы, однако могут влиять на них косвенно. В понятие общей окружающей среды часто включают деятельность правительства, социокультурные, экономические условия, технологию и финансовые ресурсы. В конце концов, эти факторы влияют на работу всех организаций. Рассмотрим несколько примеров.

- *Правительство.* Новые постановления Комиссии по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission), принятые вследствие финансовых скандалов, связанных с Enron, WorldCom и множеством других организаций, предписывают высшему руководству больших корпораций присягать в том, что их финансовые отчеты точны.
- Важным элементом *социокультурного сектора* служат демографические изменения. Поколение демографического взрыва выросло и частично утратило интерес к дорогим товарам известных марок. Тем временем следующее поколение, которое иногда называют «поколением Y», с пренебрежением относится к таким когда-то популярным брендам, как Nike и Levi Strauss. Компании борются за симпатии этого нового поколения, конкурирующего с послевоенным по численности и начинающего конкурировать и по покупательной способности[8].
- Общие *экономические условия* часто определяют способ ведения бизнеса. Неустойчивая экономика Соединенных Штатов заставляет многие организации скрывать свою деятельность, сдерживать рост цен и сокращать расходы на оборудование или разработку новых изделий. Поощряя потребителей к покупкам, компании сбивают цены, предлагая, например, предоставление беспроцентного кредита на покупку автомобиля. Один из дилеров Volvo предлагал покупателям, желающим купить беспошлинный автомобиль на заводе в Европе, два бесплатных авиабилета[9].
- *Технология* — это такая область, в которой в последние годы произошли существенные изменения, начиная со стремительного распространения Интернета, достижений в технологии клонирования и кончая электронными системами, позволяющими людям выходить в Интернет, объединять все свои развлекательные опции воедино и делать многочасовые записи программ для последующего просмотра. Другое интересное технологическое достижение — использование крощечных микросхем, вмонтированных в изделия и позволяющих производителям не проводить инвентаризацию, а розничным торговцам точно знать, что именно и где приобрел покупатель[10].
- Проблема *финансов* важна в любом бизнесе, однако особое значение она имеет для тех, кто только начинает свое дело. Скотт Блам (Scott Blum) создал Buy.com только на свои личные сбережения и занялся перепродажей компьютеров через Интернет, иногда по пониженной цене. Через пару лет он получил за 20% акций своего предприятия от японской технологической компании Softbank 60 млн долл[11].

Международные условия

Международный сектор может непосредственно влиять на работу многих организаций, и эта тенденция существенно усилилась в последние несколько лет. Кроме того, обстановка в мире влияет на все внутренние секторы, о которых мы говорили выше. Несмотря на это многие исследователи не признают важности международных событий и продолжают мыслить местнически. Следует помнить: даже если вы работаете в своем родном городе, ваша компания может быть завтра приобретена англичанами, канадцами, японцами или немцами. Например, компания General Shale Brick, штаб-квартира которой расположена в небольшом городке в Восточном Теннесси, была недавно приобретена Wienerberger Baustoffindustrie AG (Вена, Австрия) — крупнейшим производителем кирпича в мире. Японцы — единоличные собственники более тысячи американских компаний, включая сталелитейное производство, производство резины и шин, заводы по сборке автомобилей и изготовлению запчастей[12].

Противопоставление зарубежных и национальных операций становится все более неуместным. Например, в автомобильной промышленности шведская Volvo принадлежит компании Ford, а Chrysler, которая до сих пор входит в большую тройку американских производителей автомобилей, принадлежит германской DaimlerChrysler и изготавливает свои PT Cruiser в Мексике. Toyota — японская компания, но 10 млн своих автомобилей изготавливает на заводах Северной Америки. Кроме того, американские компании имеют тысячи партнеров и связаны с фирмами всего мира. Растущий международный сектор приводит организации как к положительным, так и к отрицательным последствиям. Поскольку международный сектор и его влияние на проектирование организации имеют большое значение, эта тема более подробно будет обсуждаться в гл. 6.

Усиление роли международного сектора означает, что внешняя окружающая среда всех организаций становится чрезвычайно сложной и чрезвычайно конкурентной. Любая организация работает в ситуации неопределенности как на уровне своей страны, так и в глобальных масштабах. Рассмотрим, с какого рода неопределенностью, обусловленной воздействием сектора внешней окружающей среды, сталкивается Ford Motor Company.

Из практики

Ford Motor Company

С тех пор как Генри Форд сто лет назад стал выпускать свои модели A и T, деловой мир существенно изменился. Сегодня, когда среда стала сложной, конкурентной и постоянно меняющейся, Ford Motor Company столкнулась с бесчисленным множеством проблем. В 2000 г. компания была близка к финансовой катастрофе, когда некоторые из ее стандартных покрышек производства Bridgestone/Firestone, установленные на Explorer, лидере продаж, стали разваливаться на дорогах, что привело к тяжелым травмам и гибели людей. Ford допустила ошибку, отказавшись признать и свою вину в случившемся. Вместо этого обе компании стали кивать друг на друга. В результате отношения с клиентами были подорваны и состоялся окончательный разрыв Ford с его поставщиком со столетним стажем Firestone.

Как будто случая с покрышками было недостаточно — другие элементы окружающей среды стали наносить разрушение компании. Ford всегда была образцом эффективности, однако на пороге XXI в.

этого оказалось недостаточно. Технология, вкусы потребителей, финансовые рынки — все менялось с беспрецедентной скоростью, но компания не сделала необходимых ключевых шагов, позволивших бы ей идти в ногу с окружающей средой. Вместо предприятий, эффективно собирающих один и тот же автомобиль в нужных количествах, сегодня требуются гибкие производства, на которых могли бы одновременно изготавливаться две-три модели разного объема и формы, которые можно было бы перестроить под еще одну новую модель за пару выходных. Американские и зарубежные конкуренты, учитывающие требования новой технологии, оставили Ford позади. Например, General Motors восстановила линию по сборке грузовиков, а новые популярные модели SUV и Toyota существенно потеснили Ford на рынке. В то же время качество Ford, которое поддерживалось на высоком уровне в 1980-х и 1990-х годах, стало ухудшаться, гарантийные услуги стали обходиться компании дороже, и доверие покупателей снизилось еще больше. Экономический спад в Европе, а недавно и в США, принес автомобильной компании новые несчастья.

Сегодня Уильям Клейтон Форд-младший (William Clayton Ford Jr.), первый представитель семьи среди возглавлявших компанию с 1979 г., борется за то, чтобы вернуть ее на прежние позиции. Он объявил о пятилетнем плане серьезных сокращений, включающем закрытие пяти заводов в Северной Америке и увольнении тысяч иностранных рабочих. Ford прекратит производство пяти моделей: Lincoln Continental, Mercury Villager, Mercury Cougar и Ford Escort, — и с помощью новых технологий сделает свои остальные предприятия более гибкими. «Большую часть последнего десятилетия Ford Motor Co. оставалась на ходу, — сказал Форд. — Однако автомобильная промышленность высококонкурентна и дела в ней могут меняться очень быстро»[13].

В следующих разделах мы более детально обсудим, как компании, подобные Ford, справляются с неопределенностью и нестабильностью окружающей среды и реагируют на них.

Неопределенность окружающей среды

Как окружающая среда влияет на организацию? Ситуации и события, возникающие в ней, можно описать в нескольких аспектах: окружающая среда может быть стабильной или нестабильной, гомогенной или гетерогенной, концентрированной или распыленной, простой или сложной, в различной степени подверженной возмущениям и содержащей различное количество ресурсов, доступных для организации[14]. Ситуации и события образуют две основные комбинации, посредством которых окружающая среда влияет на организации: (1) потребность в информации об окружающей среде и (2) потребность в ресурсах, получаемых из нее. Сложность и изменчивость окружающей среды создают потребность в сборе информации и подготовке на ее основе нужного ответа. Организацию также заботит получение материальных и финансовых ресурсов и гарантии их доступности.

О неопределенности окружающей среды стоит говорить преимущественно в отношении тех ее секторов, которые воздействуют на организацию повседневно.

Вспомните, что мы говорили об оперативной и общей окружающей среде. Хотя секторы общей окружающей среды, такие как экономические условия, социальные тенденции или технологические изменения, могут создать неопределенность для организации, обычно о ней говорят применительно к *оперативной окружающей среде*. Следует учитывать, сколько элементов организации регулярно контактирует с оперативной окружающей средой, как быстро они меняются и т.д. Чтобы оценить степень неопределенности, каждая из составляющих оперативной окружающей среды организации может быть проанализирована в трех аспектах: в отношении изменений, сложности и потребности в ресурсах. Неопределенность, ощущаемая организацией в целом, складывается из суммы неопределенностей секторов окружающей среды. В заключительной части этого раздела сложность и изменчивость как факторы неопределенности среды будут рассмотрены с позиций информационного подхода. Далее в главе мы рассмотрим, как организации контролируют окружающую среду в целях приобретения ресурсов.

Организации, желающие быть эффективными, должны справляться с неопределенностью и управлять ею. **Неопределенность (uncertainty)** означает, что лица, принимающие решения, не имеют достаточно информации о факторах окружающей среды и предсказать внешние изменения будет непросто. Неопределенность увеличивает риск неудачи ответных действий организации и затрудняет подсчет убытков и вероятности результатов альтернативных решений[15]. Характеристики окружающей среды, создающие неопределенность, зависят от того, насколько она проста или сложна, а события, происходящие вне поля деятельности, — стабильны или нестабильны[16].

Простая—сложная окружающая среда

Простота—сложность (simple—complex dimension) характеризует степень сложности внешней среды, ее гетерогенность или количество и несхожесть элементов окружения, имеющих отношение к деятельности организации. Чем больше внешних факторов регулярно воздействует на организацию и чем больше других компаний принадлежит к полю ее деятельности, тем более сложна окружающая ее среда. В сложной окружающей среде организация взаимодействует со множеством различных элементов среды и оказывает на них влияние. В простой окружающей среде организация взаимодействует, оказывая влияние, с незначительным числом внешних элементов.

Авиакосмические фирмы, такие как Boeing Co и Europe's Airbus, и университеты работают в сложной окружающей среде. Университеты используют множество технологий и постоянно испытывают воздействия социальных, культурных и ценностных изменений. Университеты также должны справляться с бесконечными изменениями в правительственных постановлениях, конкуренцией в поиске хороших студентов и высококвалифицированных сотрудников, а также недостаточностью ресурсов для реализации многих программ. Они работают с финансирующими организациями, профессиональными и научными ассоциациями, выпускниками. родителями, учреждениями, законодателями, местными жителями, международными агентствами, спонсорами, корпорациями и спортивными командами. Множество элементов среды образуют поле деятельности организации,

...давая ее сложную окружающую среду. С другой стороны, пригородная семей-...я скобяная лавка существует в простой окружающей среде. Она не связана со ...ожными технологиями или пространными государственными постановления-...и, на нее также мало влияют культурные и социальные изменения. Человече-...кие ресурсы не представляют для нее проблемы, поскольку в лавке работают ...ены семьи, а помощь посторонних требуется эпизодически. Реально имеют ...начение только такие элементы внешней окружающей среды, как несколько ...нкурентов, поставщики и потребители.

Стабильная—нестабильная окружающая среда

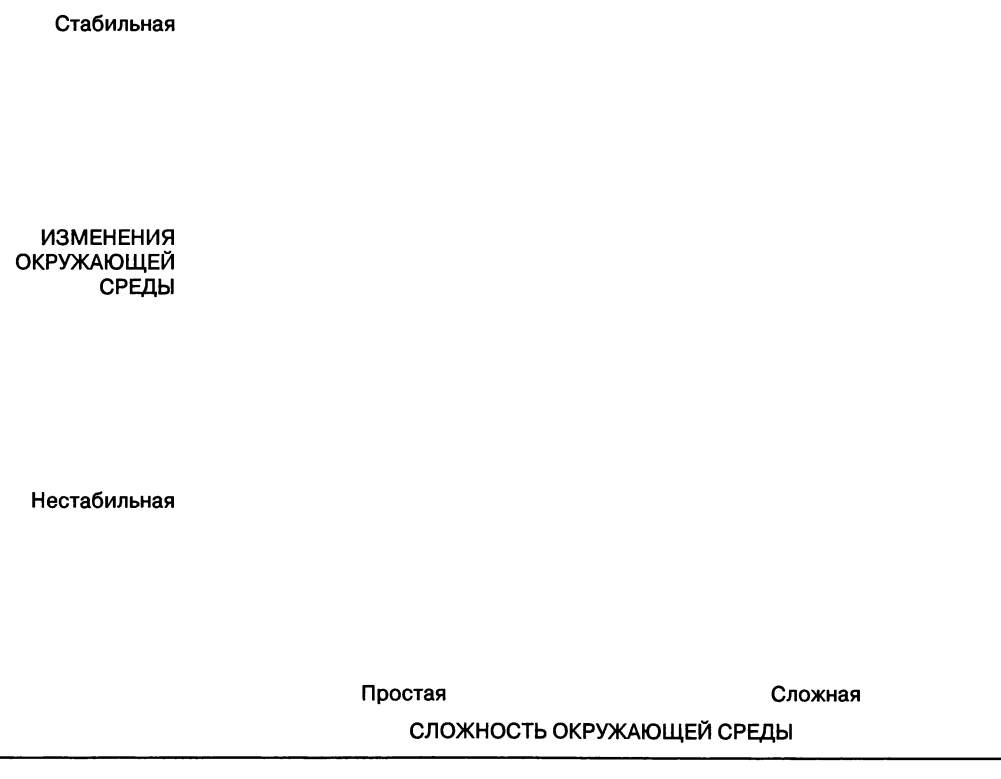
...**стабильности—нестабильности окружающей среды (stable—unstable dimension)** го-...рят в связи с динамичностью внешней среды. Окружающая среда считается ...табильной, если она остается прежней в течение месяцев или лет. В неста-...бильных условиях элементы окружающей среды меняются внезапно. Неста-...бильность может возникнуть, когда конкуренты начнут реагировать на рекламу появление новых товаров агрессивными контрмерами. Компании сотовой ...вязи, такие как Verizon, Suncom и Cingular, постоянно отбирают друг у друга ...лиентов, рекламируя новые тарифные планы, большее количество минут, рас-...ширение географии связи и меньшие издержки. Иногда нестабильные условия ...оздаются специфическими непредсказуемыми событиями, например, сообще-...нием о том, что «зловонные» напитки Coca-Cola вызывали заболевания у евро-...пейских потребителей, что письма с культурой сибирской язвы были посланы ...ерез U.S. Postal Service или что Gerber's baby foods, согласно сообщению ...Greenpeace, содержат генетически измененные злаки. Сегодня сайты в Интер-...нете, публикующие оценки любых компаний, начиная с Allstate Insurance и ...кончая Toys «R» Us, например Ihatemcdonalds.com и Walmartsucks.com, служат ...важным источником нестабильности. Критики Microsoft могут посетить более ...20 таких сайтов[17].

Хотя сегодня для большинства организаций окружающая среда становится менее стабильной, примером традиционно стабильной среды служат предприятия коммунального хозяйства[18]. В сельской местности Среднего Запада факторы спроса и предложения в этой сфере стабильны. Рост спроса на коммунальные услуги может постепенно увеличиваться, но его сроки легко прогнозировать. А, скажем, компании, производящие игрушки, работают в нестабильной окружающая среде. Появление новых игрушек, пользующихся большим спросом, предсказать трудно. Проблема осложняется еще и тем, что вкусы покупателей меняются. Наиболее успешно продаваемую в каникулы 1996 г. Tickle Me Elmo быстро сменили новые объекты увлечений: Furby, Pokemon, собака-робот Poochie и Playstation-2 фирмы Sony. Игрушки, созданные по популярным фильмам, таким, как «*Звездные войны*» (*Star Wars*), «*Гарри Поттер и тайная комната*» (*Harry Potter and the Chamber of Secrets*), могут принести миллионы долларов, но и они очень быстро теряют свою привлекательность. Например, фирма Hasbro продала игрушек на тему «Звездных войн» на 500 млн долл., однако залежи тех же игрушек на сумму 125 млн долл. пылятся на полках розничных магазинов[19].

Аналитическая схема

Показатели простоты—сложности и стабильности—нестабильности образуют матрицу, позволяющую оценивать степень неопределенности окружающей среды организации (илл. 4.2). В *простой стабильной* окружающей среде неопределенность мала. Организации противостоят немногие элементы, имеющие тенденцию к стабильности. *Сложная стабильная* окружающая среда характеризуется большей неопределенностью. Чтобы организация работала хорошо, необходимо отслеживать и анализировать больше элементов и своевременно реагировать на них. Элементы такой окружающей среды не меняются быстро или неожиданно.

Иллюстрация 4.2 Матрица анализа неопределенности окружающей среды



Большая неопределенность ощущается в *простой нестабильной* окружающей среде[20]. Быстрые изменения создают неопределенность для менеджеров. Даже если для организации имеют значение немногие элементы окружающей среды, их поведение трудно предсказать и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Наибольшую неопределенность создает для организации *сложная нестабильная* окружающая среда. На организацию воздействует много элементов среды; они часто меняются или интенсивно реагируют на ее инициативы. Когда некоторые секторы окружающей среды меняются одновременно, она становится турбулентной[21].

Оптовые торговцы пивом работают в простой, стабильной окружающей среде. Потребность в пиве меняется постепенно. Оптовики имеют сложившуюся систему сбыта, а поставки осуществляются по графику. Государственные университеты, производители бытовых электроприборов и страховые компании работают в относительно стабильной сложной окружающей среде. Значимых элементов в окружающей среде много, и, хотя они меняются, их изменения постепенны и предсказуемы.

Производители игрушек работают в простом нестабильном окружении. Организации, разрабатывающие, производящие и продающие игрушки, сходны с организациями модной и музыкальной индустрии, поскольку все они сталкиваются с изменениями спроса и предложения. Большинство фирм, занимающихся электронной коммерцией, концентрируют свои усилия в определенной нише и, таким образом, действуют в простом, но нестабильном окружении. Хотя для них может иметь значение малое количество элементов среды, например технология или конкуренты, эти элементы трудно предсказуемы и меняются резко и неожиданно.

Индустрия телекоммуникаций и воздушный транспорт сталкиваются со сложной нестабильной окружающей средой. Многие секторы окружающей среды меняются одновременно. В течение нескольких лет авиалинии столкнулись с проблемами диспетчерских служб, сокращением цен, инициированным такими недорогими агентствами, как Southwest Airlines, ростом цен на горючее, появлением а также новых конкурентов вроде JetBlue и AirTran, а также серией крупных авиакатастроф и резким падением спроса на авиабилеты после событий 11 сентября 2001 г.

Адаптация к неопределенности окружающей среды

Рассмотрев, как различается окружающая среда по изменчивости и сложности, можно задать вопрос: как организации адаптируются к каждой степени неопределенности среды? Неопределенность окружающей среды оказывает существенное влияние на структуру и внутреннюю деятельность организации. Мы говорили в гл. 3, что организации, работающие в неопределенной ситуации, обычно имеют

более горизонтальную структуру, способствующую кросс-функциональной коммуникации и сотрудничеству. Это помогает компании адаптироваться к изменениям окружающей среды. В этом разделе мы более подробно рассмотрим, как окружающая среда влияет на организацию. Организациями, работающими в определенной и в неопределенной окружающей среде, следует управлять и контролировать их по-разному, с учетом характера должностей и подразделений, дифференциации и интеграции организации, процессов контроля, перспективного планирования и прогнозирования. В организациях должно обеспечиваться соответствие их внутренней структуры окружающей среде.

Должности и подразделения

В записную книжку менеджера

Исследуйте возникающие опасности, изменения и возможности окружающей среды. Для получения информации об изменениях используйте возможности пограничных зон, которыми располагает отдел маркетинговых исследований или отдел, анализирующий конкурентную ситуацию. В неопределенной окружающей среде наращивайте возможности подобных структур.

С усложнением окружающей среды растет число должностей и подразделений организации, что, в свою очередь, повышает внутреннюю сложность. Эта зависимость есть одно из свойств открытой системы. Каждый сектор окружающей среды требует сотрудника или подразделение, которые бы им занимались. Отдел по работе с персоналом занимается с соискателями, желающими работать в компании. Отдел маркетинга ищет потребителей. Снабженцы покупают сырье у сотен поставщиков. Финансовая группа работает с банкирами. Юридический отдел контактирует с судами и государственными агентствами. Сегодня многие компании также создали отделы электронной торговли и информационных технологий, чтобы справляться с большими объемами компьютерной информации и сделать возможным когнитивный менеджмент.

За неопределенность среды также ответственно правительство США, создающее новые должности и новые департаменты. Вскоре после событий сентября 2001 г. президент Дж. Буш утвердил должность руководителя Службы национальной безопасности (Director of Homeland Security), способного разрабатывать «координированную, интегрированную и всеобъемлющую стратегию борьбы с терроризмом в США»[22]. Конгресс создал Министерство внутренней безопасности (Department of Homeland Security), которое будет объединять работу различных правительственных органов по защите американцев от террористов на территории своей страны.

Буферные и пограничные зоны

Традиционно организации боролись с неопределенностью окружающей среды, создавая буферные подразделения. Цель **буферных должностей (buffering roles)** заключалась в амортизации неопределенности окружающей среды[23]. Основную производственную деятельность осуществляет техническое ядро организации (см. илл. 1.2). Его окружают буферные подразделения, занимающиеся обменом материалами, ресурсами и денежными средствами с окружающей средой. Эти подразделения позволяют техническому ядру работать производительно. Отдел снабжения обеспечивает производственное ядро комплектующими изделиями и

сырьем. Подразделение, работающее с человеческими ресурсами, занимается неопределенностью, связанной с наймом и обучением сотрудников.

Некоторые организации пытаются сократить число буферных структур, давая возможность техническому ядру работать с неопределенностью среды непосредственно. Такие организации больше не создают буферов, поскольку считают связь с потребителями и поставщиками более важной, чем внутренняя эффективность организации. Например, в John Deere рабочие конвейера посещают местные фермы, чтобы ознакомиться с потребностями покупателей и реагировать на них. Whirlpool платит сотням потребителей за опробование компьютерных тренажеров[24]. Открытость организации по отношению к окружающей среде делает ее более гибкой и адаптивной.

Функции пограничных зон, осуществляющих связи с внешней средой (boundary-spanning roles), связывают организацию и координируют ее деятельность с ключевыми элементами окружающей среды. Это прежде всего работа с изменениями информации: (1) обнаружение сведений об изменениях окружающей среды и их доставка в организацию и (2) направление информации в окружающую среду, представляющее организацию в самом выгодном свете[25].

Чтобы менеджеры могли реагировать на изменения рынка и прочие изменения, организации должны постоянно исследовать события, происходящие в окружающей среде. Исследование высокотехнологичных фирм показало, что 97% конкурентных неудач связаны с недостаточным вниманием к изменениям рынка или с неспособностью реагировать на жизненно важную информацию[26]. Чтобы найти важную информацию и сделать ее достоянием организации, проводят специальное исследование окружающей среды. Например, отдел маркетинговых исследований следит за тенденциями в изменениях вкусов потребителей. Отдел научных исследований изучает развитие технологий, инновации и сырье. Сотрудники пограничных отделов защищают организацию от застоя, постоянно информируя высшее руководство об изменениях в окружающей среде. Часто чем более неопределенна среда, тем большее значение имеет работа пограничных зон[27].

Одно из наиболее быстро развивающихся направлений такой деятельности — конкурентная информация (competitive intelligence, CI). Число членов Общества профессионалов конкурентной информации (Society of Competitive Intelligence Professionals) с 1997 г. более чем удвоилось. Чтобы удовлетворить растущий спрос организаций, создают колледжи, готовящие специалистов этого профиля[28]. Конкурентная информация дает руководству организаций систематическую возможность анализировать открыто публикуемые сведения о конкурентах и использовать их при приятии рещений[29]. Используя различные методы, начиная с поиска в Интернете и кончая «раскопками» в корзинах для бумаг, специалисты получают сведения о новых изделиях конкурентов, производственных издержках или методах обучения и делятся ими с руководством. Например, конкурентная информация помогла компании Nutrasweet's отсрочить проведение дорогостоящей рекламной кампании, так как стало известно, что конкурирующий заменитель сахара может быть допущен к продаже Управлением по контролю за продуктами и лекарствами (Food and Drug Administration, FDA) только через пять лет[30]. В современной неопределенной окружающей среде конкурентная информация скорее всего будет развиваться. Появились новые информационно-поисковые компью-

терные программы для работы в Интернете. Некоторые предприниматели предлагают крупным корпорациям специальную услугу — поиск в Интернете информации о том, как они воспринимаются окружающими. Столь же драматически развивается индустрия «секретных осведомителей» («mystery shopper»), посещающих как магазины розничной торговли, так и банки, отели и медицинские учреждения. Организации, подобные Mystery Shoppers из Ноксвилла, шт. Теннесси, направляют своих сотрудников в качестве клиентов в представительства фирмы-заказчика или к ее конкурентам. Полученная при этом информация направляется высшему руководству[31].

Другая работа в пограничной области — это поставка информации об организации в окружающую среду, таким образом организация пытается влиять на то, как ее воспринимает публика. Потребителям организацию представляют маркетинговый отдел и специалисты по рекламе и продажам. Снабженцы могут созваниваться с поставщиками и сообщать им о нуждах организации. Юридический отдел информирует лоббистов и официальные лица о потребностях организации или ее политических позициях. Чтобы представлять себя в наиболее выгодном свете, многие компании создают свои веб-сайты. В противовес «горячим сайтам», критикующим их практику в отношении рабочей силы в странах третьего мира, компании Nike и Unocal создали собственные веб-сайты, на которых они излагают свою точку зрения[32].

Все организации должны поддерживать с окружающей средой постоянный контакт. Ниже рассказывается, как компания Tommy Hilfiger, чтобы оставаться лидером стиля, осуществляла связь с окружающей средой в резко меняющейся индустрии моды.

Из практики

Tommy Hilfiger

Двадцать лет назад брендом № 1 в производстве джинсов и одежды свободного стиля для молодежи, предпочитающей стиль хиппи, был Levi's. Сегодня покупатели о ней не так часто вспоминают, поскольку появились новые бренды. Один из производителей молодежной одежды, преуспевших в последние годы, — компания Tommy Hilfiger.

Свободное и быстрое получение информации из Интернета приводит к тому, что мода тинейджеров меняется так стремительно, как никогда ранее. Однако Tommy Hilfiger не хочет сдавать своих позиций. Поэтому в начале 1990-х годов, когда рубашки и куртки с эмблемами Tommy Hilfiger впервые были продемонстрированы городским реперам, компания стала засылать своих агентов в музыкальные клубы по всей Америке для изучения стиля одежды этой влиятельной группы потребителей. Полученная ими информация позволила топ-менеджерам компании идти в ногу со временем. Hilfiger также использует эти сведения, дополняя свою традиционную рекламу в СМИ нетипичными акциями вроде вручения подарков своей продукции звездам MTV и VH1. Заметив любовь своих потребителей к компьютерным играм, компания спонсировала соревнование по играм Nintendo и установила ее игровые приставки в своих магазинах. Усилия Hilfiger, направленные на то, чтобы оставаться лидером рынка молодежной одежды, приносили свои плоды.

Однако ничто не вечно в мире моды, и сегодня компания Hilfiger борется за сохранение своей популярности, поскольку молодые покупатели стремятся уйти от привычной одежды и стиля поведения. Менеджеры Tommy Hilfiger стараются сохранять контакты с подростками и постоянно следят за новыми тенденциями в постоянно меняющемся мире моды[33].

Дифференциация и интеграция

Третья форма реагирования организации на неопределенность окружающей среды степень дифференциации и интеграции ее подразделений. **Дифференциация (differentiation)** отражает «различия в когнитивной и эмоциональной ориентации менеджеров функциональных подразделений, а также различие в их формальной структуре»[34]. В сложной и быстро меняющейся окружающей среде подразделения организации, отслеживающие ситуацию по интересующему их сектору, становятся узкоспециализированными. Успех по каждому направлению работы требует специальной квалификации и особого поведения. Например, сотрудники отдела научных исследований имеют установки, ценности, цели и образование, отличающие их от производственников или сотрудников отдела продаж.

Пол Лоуренс (Paul Lawrence) и Джей Лорш (Jay Lorsch) исследовали три функциональных подразделения организации — производственное, исследовательское и торговое — в десяти корпорациях[35]. Исследование показало, что каждое подразделение имеет тенденцию к дифференциации и созданию структуры, ориентированной на работу со специализированными секторами окружающей среды (илл. 4.3). Каждое подразделение взаимодействует с разными секторами окружающей среды. Различия, проявляющиеся по мере усиления специализации, представлены на илл. 4.4. Отделу научных исследований для эффективной работы в научной среде необходимы качественная работа, перспективное планирование (до пяти лет), неформальная структура и работники, ориентированные на задачу. Цель работников отдела продаж — удовлетворенность покупателей, краткосрочное планирование (порядка двух недель), предельно формализованная структура и формирование коммуникативных навыков.

Иллюстрация 4.3 Дифференциация подразделений организации для удовлетворения требований среды

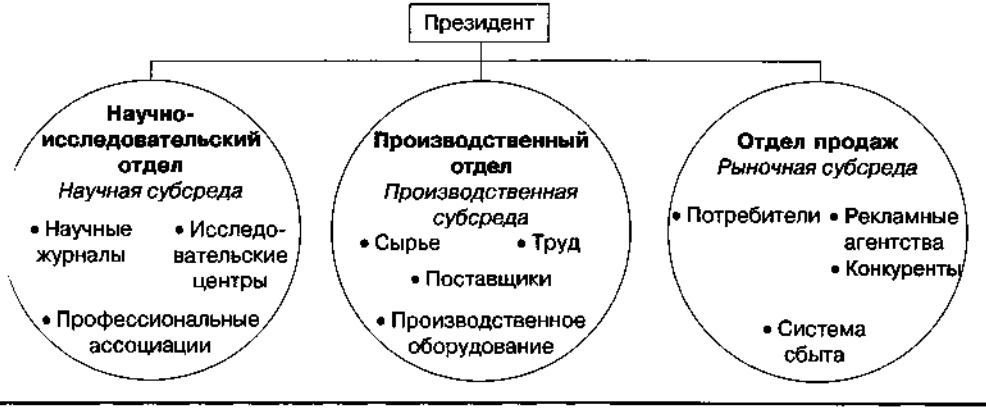


Иллюстрация 4.4 Различие целей и ориентации подразделений организации

Характеристики	Отдел научных исследований	Производственный отдел	Отдел продаж
Цели	Инновации, качество	Производственная деятельность	Удовлетворенность потребителей
Горизонты видения	Долгосрочные	Краткосрочные	Краткосрочные
Межличностная ориентация	Преимущественно на задачу	На задачу	Социальная
Формализованность структуры	Низкая	Высокая	Высокая

Источник: основано на Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood: Irwin, 1969), 23—29.

Дифференциация затрудняет координацию деятельности подразделений. Когда установки, цели и ориентация в работе существенно различаются, координация требует больше времени и ресурсов. **Интеграция (integration)** характеризует качество сотрудничества подразделений[36]. Для координации работы подразделений часто требуются специальные сотрудники, называемые интеграторами. Когда неопределенность окружающей среды высока, горизонтальная координация при частых изменениях внешней ситуации требует переработки больших объемов информации, поэтому интеграторы становятся необходимыми в структуре организации. Иногда интеграторами называют сотрудников, выполняющих функции связных, менеджеров проектов, бренд-менеджеров или координаторов. Как видно из илл. 4.5, организации, работающие в достаточно неопределенной окружающей среде и имеющие высоко дифференцированную структуру, занимают интеграционной деятельностью около 22% менеджеров. Они участвуют в работе комитетов и рабочих групп или выполняют роль связных[37]. В организациях, работающих в очень простой, стабильной окружающей среде, интеграцией менеджеры практически не занимаются. Из илл. 4.5 видно, как с ростом неопределенности окружающей среды и дифференциации подразделений менеджеры должны все больше заниматься координацией.

Иллюстрация 4.5 Неопределенность окружающей среды и организационные интеграторы

Отрасль	Производство пластмасс	Пищевая промышленность	Производство упаковки
Неопределенность окружающей среды	Высокая	Умеренная	Низкая
Дифференциация подразделений	Высокая	Умеренная	Низкая
Процент менеджеров-интеграторов	22	17	0

Источник: основано на Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, Environmental Factors and Organization Integration, *Organizational Planning: Cases and Concepts* (Homewood: Irwin and Dorsey, 1972), 45.

Лоуренс и Лорш приходят к выводу: организации работают лучше, когда уровень дифференциации и интеграции соответствует уровню неопределенности окружающей среды. Организации, успешно работающие в неопределенной окружающей среде, отличаются одновременно значительной дифференциацией и интеграцией. Наоборот, организации, успешно работающие в окружающей среде с меньшей степенью неопределенности, в меньшей степени дифференцированы и интегрированы.



Записную книжку менеджера

Разрабатывайте внутреннюю структуру организации с учетом особенностей ее окружающей среды. В условиях сложной окружающей среды проектируйте сложную структуру организации. В стабильной окружающей среде используйте механистическую структуру, а в нестабильной — органическую. Если окружающая среда одновременно и сложна, и изменчива, проектируйте высокодифференцированную и органическую организацию. Для координации работы подразделений используйте специальные механизмы.

Органический и механистический менеджмент

Другая реакция на неопределенность окружающей среды — это степень формализованности структуры организации и контроля за работниками. Том Бернс (Tom Burns) и Дж.М. Столкер (G.M. Stalker), исследовавшие работу 20 промышленных фирм Англии, обнаружили, что окружающая среда отражается на структуре менеджмента организации[38]. В стабильной окружающей среде организацию характеризуют наличие правил, процедур и четкая властная иерархия. Такие организации формализованы, централизованы, и большинство решений в них принимается «наверху». Бернс и Столкер называют такую организацию **механистической (mechanistic)**.

В быстро меняющейся окружающей среде структура организации более свободна, гибка и адаптивна. Письменные правила и распоряжения в ней часто отсутствуют, а если и появляются, то их игнорируют. Люди сами решают, что им делать. Иерархия власти неочевидна, а принятие решений — децентрализованное. Такой тип менеджмента Бернс и Столкер называют **органическим (organic)**.

Различия механистической и органической (или органичной) систем обобщены на илл. 4.6. С ростом неопределенности окружающей среды организации начинают становиться более органическими. Это означает децентрализацию власти и перенос ответственности на нижележащие уровни: поощрение работников к работе над проблемами, прямые контакты сотрудников, развитие командной работы и использование неформального подхода к распределению задач и ответственности. Организация становится более гибкой и способной непрерывно адаптироваться к внешним изменениям[39].

Установка организации на обучение (см. гл. 1) и горизонтальные и модульные структуры (см. гл. 3) относятся к органическим формам работы. Компании пользуются ими, чтобы преуспеть в быстро меняющейся окружающей среде. Для сохранения своей конкурентоспособности фирма Guiltless Gourmet, о которой мы говорили в начале главы, перешла к гибкой модульной структуре. После реорганизации компания стала заниматься только маркетингом, а производство и другие виды деятельности были переведены в страны с более дешевой рабочей силой. Завод площадью 18 тыс. кв. футов в Остине был закрыт, а из 125 работников остались только 10, которые должны были заниматься маркетингом и рекламны-

ми акциями. Гибкая структура позволила Guiltless Gourmet быстро приспособиться к рыночным изменениям. Другой блестящий пример перехода к органичной системе для работы в условиях изменений и неопределенности — деятельность Rowe Furniture Company (см. «Успех замысла»).

Иллюстрация 4.6 Механистическая и органическая формы

Механистическая	Органическая
1. Задачи разбиваются на специализированные самостоятельные части	1. Сотрудники работают над общими задачами подразделения
2. Задачи жестко определены	2. Задачи адаптированы и перераспределены среди работников команды
3. Жесткая иерархия власти и контроля; множество правил	3. Иерархия власти и контроль менее жесткие; правил мало
4. Информация о выполнении задач и контроль сосредоточены на вершине организации	4. Информация о выполнении задач и контроль рассредоточены по всей организации
5. Вертикальные коммуникации	5. Горизонтальные коммуникации

Источник: адаптировано из Gerald Zaltman, Robert Duncan, and Johnny Holbek, *Innovations and Organizations* (New York: Wiley, 1973), 131.

Планирование, прогнозирование и ответственность

Чтобы повысить внутреннюю интеграцию в организации и переключиться на более органичные процессы, необходимо усиливать ее способность быстро реагировать на внезапные изменения в неопределенной окружающей среде. Может показаться, что в окружающей среде, где все постоянно меняется, планирование бесполезно. Однако в неопределенной среде планирование и прогнозирование в действительности становятся *более* важными, повышая готовность организации к координированным быстрым ответным действиям. Японские гиганты электроники Toshiba и Fujitsu не смогли зашитить себя от одновременного воздействия прытких новых конкурентов, быстрых технологических изменений, отмены государственного регулирования цен, снижения стабильности банковской системы Японии и внезапного прекращения технологического бума 1990-х годов. Убаюканные самодовольным благополучием периода успеха, японские электронные компании оказались неподготовленными к ответным действиям на эти драматические изменения и потеряли миллиарды[40].

В стабильной окружающей среде организация может сосредоточиться на текущих оперативных проблемах и эффективности повседневной работы. Долговременное планирование и прогнозирование при этом не нужны, поскольку требования среды в будущем будут теми же, что и сегодня.

С ростом неопределенности среды планирование и прогнозирование становятся необходимыми[41]. Планирование может смягчить агрессивное воздействие внешних изменений. Организации, работающие в нестабильной окружающей среде, часто создают специальные отделы планирования. Их сотрудники тщательно изу-

ают элементы окружающей среды и анализируют возможные действия и контрействия других организаций. Планирование может быть всесторонним, с разработкой различных *сценариев* развития неожиданных событий. С течением времени планы уточняются. При разработке сценариев поведения в условиях быстрых изменений и неопределенности Shell Oil использует концепцию TINA (There Is No Alternative, «Альтернатив нет»). Широкомасштабное исследование позволило выявить в окружающей среде силы, которые, казалось бы, нельзя остановить (например, согласно TINA, в конце 1990-х годов такими силами были глобализация, либерализация и технология). С учетом выводов этого исследования были разработаны сценарии поведения компании. Shell — лидер быстрого реагирования на крупные изменения, которые другие организации неспособны заметить до тех пор, когда делать что-либо оказывается уже поздно[42].

Успех замысла

Rowe Furniture Company

Более 40 лет Rowe Furniture Company выпускает диваны и кресла различных габаритов. Большую часть этого времени рабочие компании регистрировали свои рабочие часы в специальных карточках, «отключали свои мозги» и делали только то, что говорил им шеф. Когда в Rowe появился новый директор завода — Шарлен Педроули (Charlene Pedrolie), она обнаружила пять сотен людей, работающих на обычном конвейере и выполняющих одни и те же скучные операции снова и снова: один отпиливает, другой скрепляет, третий склеивает и т.д. До сих пор компания, работая таким образом, преуспевала, однако рынок изменился, и высшее руководство понимало необходимость перемен, чтобы идти в ногу со временем.

Покупатели мебели обычно оформляли покупку в выставочном салоне, а потом месяцами ждали выполнения своего заказа. Однако теперь это стало невозможно: покупатели требовали выполнения индивидуальных заказов, но в сегодняшнем стремительном мире не хотели ждать по полгода. Поэтому менеджеры Rowe установили сеть демонстрационных компьютеров, позволявших покупателям выбирать ткань и отделку по своему вкусу, обеспечили доставку изделий в течение одного месяца. Чтобы удовлетворять подобные запросы, Rowe был необходим предельно эффективный процесс сборки, и Педроули верила, что ответ будет найден коллективным разумом тех, кто работает вне торговых залов. Она сократила множество инспекторских должностей; разносторонне подготовила рабочих, чтобы они могли выполнять различные операции, необходимые для изготовления мебели, а затем предложила им сформировать горизонтальные группы, или *ячейки* (*cells*), и создала новую систему производства. Каждая группа набирала сотрудников из разных функциональных областей, а затем придумывала методы работы, составляла график и режим изготовления определенного изделия. Конвейер отошел в прошлое. Пятьсот человек, стоявших на одном месте и ждущих движения конвейера, теперь переходили от одного места сборки к другому, выполняя множество различных задач. Конечно, это внесло некоторый хаос; кое-кто из рабочих ушел и не вернулся, однако через несколько недель все стало на свои места. После этого производительность и качество поднялись на небывалую высоту. Раньше фабрика выполняла индивидуальные заказы за 30 дней. Всего лишь несколько месяцев спустя время выполнения заказов сократилось до 10 дней.

Центральным фактором в новой системе Rowe стала открытость информации. Сотрудники всех команд в любой момент могли узнать, как обстоят дела с поступлением заказов, выпуском продукции, объемом производства, качеством. Сведения, ранее строго хранимые менеджерами, теперь стали общим достоянием цеха. Личный контроль и ответственность принципиально изменили самих рабочих, которые начали проводить импровизированные собрания для обсуждения проблем, анализа состояния дел у каждого сотрудника и поиска новых идей и лучших способов работы. Кто-то объединился в «рабочую группу по набивке подушек», чтобы разработать наилучшую технологию этого процесса. Другая группа решила повысить эффективность работы сушильных печей, используя опилки — отходы производства в качестве топлива. С повышением эффективности работы печей компания стала брать сторонние заказы на сушку пиломатериалов. Участие в маркетинговой программе партнеров привело к созданию в компании совершенно нового направления бизнеса.

Переход Rowe к органичной системе не был легким, однако менеджеры верили, что результаты стоят затраченных усилий, поскольку создается среда, в которой работники постоянно учатся, решают проблемы и совершенствуют производство.

Источник: Thomas Petzinger, Jr., *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace* (New York: Simon & Schuster, 1999), 27—32.

Планирование, однако, не заменяет других действий, например, по созданию эффективных связей в пограничной зоне и адекватной внутренней интеграции и координации. Наиболее успешными в неопределенной окружающей среде оказываются организации, постоянно поддерживающие с ней контакт. Они могут обнаруживать новые проблемы и возможности, что позволит организации реагировать немедленно. Первый шаг в создании сверхбыстрой организации — умение предвидеть и выявлять новые тенденции (см. «Рекомендуемая книга»).



Рекомендуемая книга

It's Not the Big That Eat the Small... It's the Fast That Eat the Slow
By Jason Jennings and Laurence Haughton

Решающим фактором сегодняшней деловой среды является скорость, и Джасон Дженнингс и Лоренс Хотон, авторы книги «Не большой съедает маленького, а... быстрый медленного» (*It's Not the Big That Eat the Small... It's the Fast That Eat the Slow*) снабдили менеджеров руководством, превращающим компании в гениев скорости. По мнению авторов, если организация быстро поставляет новые товары, идеи и услуги на рынок, значит, она научилась действовать быстро и самостоятельно в любой области, начиная с исследований и кончая управлением людьми. На примерах из реальной жизни названных ими

быстрейших компаний мира авторы описывают 25 тактик быстрой работы. Первое, что нужно сделать, — это научиться *быстро думать*.

Чтобы быть быстрыми, думайте быстро

Если у вас нет ясной цели, скорость превратится в пустую спешку и в конце концов доставит вам неприятности, считают авторы. Однако организации может создать преимущества способность руководителей понимать окружающую среду, предвидеть будущее и быстро и точно оценивать новые идеи и ситуации. Быстрое мышление отличают три свойства.

1. *Способность предвидеть*. Леопольдо Фернандос Пухалс (Leopoldo Fernandos Pujals), менеджер по продажам компании Johnson & Johnson в Испании, заметил, что в начале 1990-х годов рынок труда Испании существенно пополнили женщины. Из этого он сделал вывод, что сиесты, поздние ужины и обильный стол скоро станут достоянием прошлого, а люди захотят получать готовую еду на дом. Он основал фирму Telepizza, а 10 лет спустя стал владельцем империи из 1 тыс. ресторанов стоимостью 2 млрд долл. Лидеры организаций могут прогнозировать будущее, используя ряд техник: исследуя циклы развития в прошлом, выявляя ключевые тенденции будущего, задаваясь вопросами по любому поводу, умея понимать чувства потребителей и разрабатывая сценарии «а что, если», стимулирующие перспективное мышление.
2. *Способность обнаруживать тенденции*. Менеджеры должны научиться понимать причины изменений в окружающей среде. Это могут быть новые технологии, демографические сдвиги, правительственные постановления или изменения в финансовой сфере. Они должны постоянно и внимательно контролировать окружающую среду в поисках ключевых признаков изменений: не только из специальных журналов, но и из ТВ, новой музыки, путешествий, жизни людей в различных сообществах, громких событий, которые могут помочь им понять интересы людей.
3. *Умение заставить лучшую идею победить*. Менеджеры должны учиться быстро оценивать потенциал идеи, способной обеспечить успех, шлифуя ее. Авторы предлагают списки вопросов, которые можно адресовать любой идее: не плывете ли вы против течения? делает ли кто-то нечто подобное? может ли это завести компанию в тупик? можно ли сделать это с меньшими затратами? Менеджеры также создают окружающую среду, в которой идеи поступают буквально отовсюду, и лучшая из них — у кого бы она ни возникла — побеждает.

Постоянно двигаться вперед

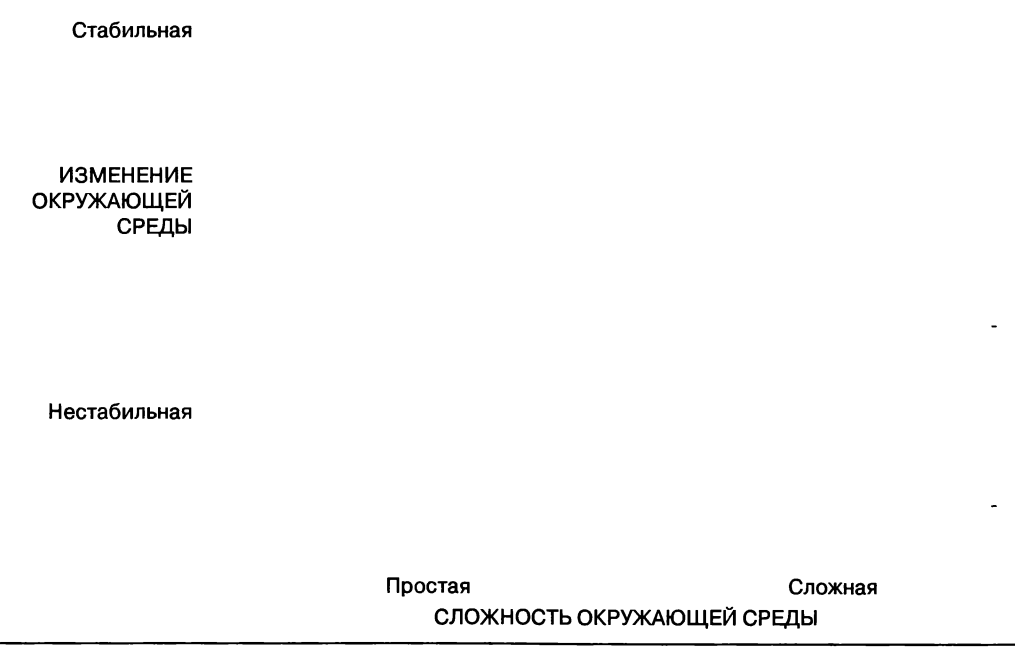
В книге исследуется идея пользы быстрого мышления для определения перспектив, быстрого принятия решений, внедрения в рынок и поддержания нужного темпа деятельности в течение долгого времени. Во времена всеобщего страха быть съеденным конкурентами «*Не большой съедает маленького, а... быстрый медленного*» дает читателям подробные советы по ускорению работы. Короткие и остроумные выводы и множество интересных примеров делают книгу увлекательным чтением для менеджеров, желающих удержать свою организацию на скоростной трассе.

Реакция организации на неопределенность окружающей среды

Особенности организации, проявившиеся под влиянием неопределенности ее окружающей среды, обобщенно представлены на илл. 4.7. Четыре уровня неоп-

ределенности задаются попарными комбинациями параметров неопреде
ность—сложность. Окружающая среда с низкой степенью неопределенност
простая и стабильная. Организации, работающие в такой среде, имеют м
подразделений и механистическую структуру. В умеренно неопределенной
ружающей среде организации нужно больше подразделений, а также интегр
ров, координирующих работу. Возможно некоторое планирование. Окруж
щая среда с более высокой степенью неопределенности нестабильна, но про
Структура организации в такой среде органична и децентрализованна. Р
планирования велика, а менеджеры могут быстро осуществлять необходим
внутренние изменения. Окружающая среда с высокой степенью неопределен
сти одновременно сложена и нестабильна; менеджмент в такой среде наибо
труден. Организации, работающие в среде с высокой степенью неопределен
сти, велики по размеру и имеют много подразделений; однако при этом
органичны. Многие менеджеры заняты координацией и интеграцией. Такая
ганизация использует тактику пограничного взаимодействия, планирование
прогнозирование, что позволяет ей быстро реагировать на изменения окр
жающей среды.

Иллюстрация 4.7 Вероятностная матрица реагирования организации на неопределенность окружающей сре



Зависимость от ресурсов

До сих пор мы описали несколько способов адаптации организации к недостатку информации и неопределенности окружающей среды. Рассмотрим третью характеристику взаимосвязи организации и окружающей среды, влияющую на работу организации, — потребность в материальных и финансовых ресурсах. Окружающая среда служит источником ограниченных и ценных ресурсов, необходимых для выживания организации. Тематику исследований в этой области можно обозначить как зависимость организации от ресурсов. **Зависимость от ресурсов (resource dependence)** можно понимать следующим образом: организации зависят от окружающей среды, однако, чтобы минимизировать эту зависимость, стараются получить контроль над ресурсами. Организации становятся уязвимыми, если их жизненно важные ресурсы контролируются другими организациями, поэтому они стараются быть настолько независимыми, насколько это возможно. Организации не хотят стать чересчур уязвимыми для других, поскольку это отрицательно сказывается на их деятельности. Когда пожар на заводе Philips Electronics остановил производство компьютерных микросхем, производителям сотовых телефонов Nokia и Ericsson, работавшим с этим поставщиком, пришлось самостоятельно выбираться из сложившейся ситуации.

Тактики

Nokia Corporation

Шаровую молнию в Альбукерке, шт. Нью-Мексико, почувствовали во всем мире, поскольку она вызвала пожар, спровоцировавший кризис в Nokia Corporation, Финляндия, и Telefon AB L.M. Ericsson, Швеция. Пожар, возникший на заводе голландской компании Philips Electronics NV, производящем компьютерные микросхемы, продолжался всего десять минут, однако ему потребовались недели, чтобы выйти на прежнюю мощность.

Nokia и Ericsson, использовавшие эти микросхемы в сотовых телефонах, не могли ждать. Nokia задержали только быстрые ответные действия. Пограничное взаимодействие в компании было поставлено так хорошо, что главный менеджер по поставкам запчастей заметил снижение скорости поставок микросхем раньше, чем Philips сообщила Nokia о возникшей проблеме. Гибкая, органичная структура позволила Nokia быстро узнать плохие новости, поэтому топ-менеджеры, быстро оценив ситуацию, перешли к ответным действиям. Девиз компании — «Связывающая людей» («Connecting People») — применим как к самой организации, так и к потребителям ее продукции. Ситуация была тревожной, и в течение нескольких часов команда инженеров, разработчиков микросхем и топ-менеджеров из Китая, Финляндии и США вырабатывала решение. Некоторые микросхемы были слегка изменены, после чего их можно было производить где угодно. Ускорилась работа по поиску новых возможностей для выпуска микросхем; активные усилия самой компании заставили поторапливаться и ее поставщиков. Кризис потрепал нервы Nokia, но производство осталось на плановом уровне.

У ее конкурента — фирмы Ericsson — дела обстояли не столь гладко. В результате кризиса компания лишилась 400 млн долл. запланированных прибылей. Менеджеры не смогли обнаружить проблему на ранней стадии, а когда она стала очевидна, изучали ее медленнее. Кроме того, фирма Ericsson не имела других поставщиков, к которым можно было бы обратиться. В конце концов она недополучила миллионы микросхем, необходимых для производства их основного изделия. Компания тщательно проанализировала источники поступления элементов микросхем, после чего нашла нескольких поставщиков комплектующих изделий. «Мы больше никогда не подставим себя под удар», — сказал один из топ-менеджеров Ericsson[44].

Компании стараются уменьшать свою зависимость, но когда издержки и ри… высоки, то, чтобы использовать недостаточные ресурсы и повышать свою конку… рентоспособность в глобальном масштабе, они объединяются друг с другом. Кр… зис Ericsson с получением микросхем в сочетании с проблемами поставок друг… деталей заставил компанию заявить, что она уходит с рынка телефонов и переда… все их производство своему партнеру — Flextronics International Ltd. Однако э… решение также будет представлять угрозу, если Flextronics не оправдает ожиданий.

Формальные отношения с другими организациями представляют для менед… жеров дилемму. Организации стараются уменьшить свою зависимость от пол… чаемых ресурсов, развивая связи с другими организациями, но при этом они х… тят быть максимально автономными и независимыми. Связи требуют координа… ции[45] и ограничивают свободу каждой организации в принятии решений, треб… учета потребностей и целей партнеров. Таким образом, межорганизационные связи представляют собой компромисс между получением ресурсов и автоном… ей. Для сохранения автономии организации, имеющие достаточно ресурсов, ст… раются не устанавливать новых связей. Организации, нуждающиеся в ресурсах, должны для их получения отказаться от своей независимости.

Зависимость какой-либо организации от ресурсов усиливает позиции други… организаций. В той мере, в какой организация в получении ценных ресурсов по… лагается на кого-либо, организации — поставщики ресурсов получают возмож… ность влиять на принятие организацией-получателем управленческих решений. Когда большая компания вроде Nokia, Motorola или Ford Motor Co. решает полу… чать комплектующие изделия от поставщиков, выигрывают обе стороны, однак… каждая лишается небольшой части своей автономии. Например, некоторые круп… ные компании оказывают сильное давление на поставщиков, требуя снижения цен, и у них единственной альтернативой остается самостоятельная работа[46]. В… многом сходные отношения ресурсной зависимости наблюдаются между рекла… модателями и СМИ. Поскольку финансовое положение газет все более ухудшается, они все менее охотно печатают материалы, критикующие их рекламодателей. Хотя газеты настаивают на том, что не имеют к рекламодателям «особого отношения», некоторые издатели признают, что в стране ширится обсуждение по… требности в газетах, «дружественно настроенных в отношении рекламодателей»[47].

Microsoft так велика и могущественна, что стала настоящим монополистом в производстве операционных систем для персональных компьютеров. Поэтому любое техническое новшество компании отрицательно сказывается на работе производителей прикладных программ. Microsoft обвиняют в злоупотреблении своим могуществом и уничтожении малых конкурентов, пожелавших работать вместе[48].

Контроль ресурсов окружающей среды

Испытывая потребность в ресурсах, организации стараются поддерживать равновесие между связями с другими организациями и собственной независимостью.

Для этого предпринимаются попытки модифицировать, контролировать другие организации или манипулировать ими[49]. Чтобы выжить, организация часто старается поддерживать определенные связи и менять или контролировать элементы окружающей среды.

Существуют две стратегии получения ресурсов из окружающей среды: (1) установление позитивных связей с ее ключевыми элементами и (2) изменение отдельных секторов, важных для организации (илл. 4.8). Как правило, когда организация чувствует, что ей не хватает ресурсов, она использует эти стратегии. Обратите внимание, насколько эти стратегии отличаются от реакции организации на изменения окружающей среды и ее сложность (см. илл. 4.7). Это отражает различие между действиями, обусловленными нуждой в ресурсах и потребностью в информации.

Иллюстрация 4.8 Стратегии контроля окружающей среды

Установление межорганизационных связей	Контроль секторов окружающей среды
1. Приобретение собственности	1. Изменение поля деятельности
2. Контрактирование, совместные предприятия	2. Политическая активность, регулирование
3. Кооптация, объединенный директорат	3. Профессиональные ассоциации
4. Наем бывших руководителей других компаний	4. Незаконные виды деятельности
5. Реклама, PR	



Записную книжку менеджера

Следите за тем, какие секторы окружающей среды представляют угрозу необходимым ресурсам, и контролируйте их. Влияйте на свое поле деятельности участвуя в политике, объединяясь в профессиональные ассоциации и устанавливая благоприятные связи. Для этого приобретайте собственность, создавайте стратегические союзы, используйте кооптацию, объединенный директорат и наем бывших руководителей других компаний. Чтобы организация не развалась внутренне, сокращайте количество изменений или стресса исходящих из окружающей среды.

Установление межорганизационных связей

Приобретение собственности Организации приобретают собственность для установления связей, покупая часть или контрольный пакет акций другой компании. Это позволяет компании оценивать технологию, продукты деятельности или другие ресурсы, которыми она не располагает постоянно.

Более полное владение и контроль достигаются посредством поглощения или слияния. *Поглощение* (*acsquisition*) — это покупка одной компанией другой компании, когда покупатель начинает ее контролировать. *Слияние* (*merger*) — это объединение двух или более компаний в одну[51]. Недавно произошло слияние AT&T Broadband и Comcast, что позволило создать крупнейшую национальную кабельную компанию. В фармацевтической промышленности в результате слияния Sweden's Pharmacia и Upjohn Co. (Каламазу, шт. Мичиган) образовалась Pharmacia & Upjohn Inc. Примеры поглощений — покупка компанией IBM разработчика программ Lotus Development Corp. и Wal-Mart — британской ASDA Group. Подобные формы собственности снижают неопределенность для компании-покупателя.

Формальные стратегические союзы Если взаимодополняемость между направлениями бизнеса, географическим местоположением или профессиональными возможностями двух компаний явно выражена, они предпочитают не слияния и поглощение, а заключение стратегических союзов[52]. Это могут быть как контракты так и совместные предприятия.

Контракты и совместные предприятия уменьшают неопределенность путем установления юридических и неформальных связей с другой фирмой. Контракты заключаются в форме *лицензионных соглашений* (*license agreements*), включая права использования собственности (например, новой технологии) в течение определенного времени, и *договоров о поставках* (*supplier arrangements*), т.е. о продаже продуктов деятельности одной фирмы другой. Контракты могут обеспечивать долговременную безопасность, связывая клиентов и поставщиков обязательствами по объемам производства и ценам. Например, McDonald's договаривается о покупке всего урожая особого сорта красно-коричневого картофеля, чтобы обеспечить себя сырьем для картофеля фри. По тем же контрактам McDonald's также получает возможность влиять на поставщиков, позволяя им получать дополнительную прибыль, что также согласуется с зависимостью от ресурсов[53]. Крупные розничные магазины, такие как Wal-Mart, Target и Home Depot, приобрели такое значение, что они практически могут диктовать условия контрактов производителям: что шить, как и по какой цене делать поставки. Например, Wal-Mart решает, какие компакт-диски — с какими записями и каким оформлением — будут появляться на полках ее магазинов, а ведь Wal-Mart продает 50 млн CD ежегодно. Один авторитетный промышленник сказал: «Большинство поставщиков готовы сделать абсолютно все, чтобы их товары продавались в Wal-Mart»[54].

Совместные предприятия (*joint ventures*) приводят к созданию новой организации, формально не зависящей от ее «родителей», хотя они и сохраняют над ней некоторый контроль[55]. В совместном предприятии организации делят риск и издержки, связанные с большими проектами или инновациями. AOL создала совместное предприятие с Venezuela's Cisneros Group, чтобы облегчить себе путь на латиноамериканский онлайновый рынок. Недавно IBM объявила о создании совместного предприятия с USA Technologies Inc. для проверки компьютерной системы управления стиральными и сушильными машинами в колледжах и университетах. Традиционное опускание монет было заменено программой IBM, позволяющей оплачивать услуги через кредитные карточки или код мобильного телефона. Студенты получили возможность заходить на веб-сайт и узнавать, свободна ли машина; о возможности ее загрузки поступало электронное сообщение[56].

Кооптация и совместный директорат **О кооптации (cooptation)** говорят в том случае, когда лидеры жизненно важных для организации секторов окружающей среды становятся частью организации. Это происходит, например, когда влиятельные клиенты или поставщики включаются в совет директоров. Скажем, один из руководителей банка может войти в состав совета производственной компании. В качестве члена совета банкир может почувствовать свою психологическую причастность к интересам фирмы. В совет директоров или другие комитеты или рабочие группы организации могут войти лидеры местных сообществ. Таким образом

влиятельные люди знакомятся с нуждами компании и с большей вероятностью будут учитывать ее интересы при принятии решений.

Объединенный директорат (interlocking directorate) — это формальная связь, возникающая, когда член совета директоров одной компании становится членом совета директоров другой компании. Это создает связующее звено между компаниями и позволяет влиять на их политику и принятие решений. Когда связующим звеном становится конкретный человек, это обычно называют **непосредственной связью (direct interlock)**. В случае **опосредованной связи (indirect interlock)** директор компании А и директор компании В входят в директорат компании С. Они имеют возможность контактировать, но не оказывают прямого влияния на компании друг друга[57]. Недавнее исследование показало, что с ухудшением финансового положения фирмы возрастают ее связи с финансовыми организациями. Финансовая неопределенность, с которой сталкивается промышленность, также сопровождается учащением непрямых связей между конкурирующими компаниями[58].

Наем бывших руководителей других компаний Установлению необходимых связей с внешними организациями также помогает перемещение руководителей или обмен ими. Например, авиационно-космическая промышленность каждый год нанимает генералов или ответственных лиц Министерства обороны, вышедших в отставку. Эти генералы имеют друзей в министерстве, поэтому авиационно-космические компании получают более полную информацию о технических характеристиках, ценах и датах появления новых систем вооружения. Когда речь идет о получении заказов, они могут знакомиться с потребностями Министерства обороны и представлять себя в более выгодном свете. Каналы влияния и коммуникации между организациями позволяют уменьшать финансовую неопределенность и зависимость организации.

Реклама и PR Традиционно благоприятное отношение к организации формируется через рекламу. Чтобы влиять на вкусы потребителей, организации тратят огромные суммы. Особенно важна реклама в высококонкурентных отраслях, производящих потребительскую продукцию или подверженных изменчивым требованиям покупателей. В модной индустрии Gap Inc. старается поддержать связи с потребителями и оживить продажи новых резрекламированных джинсов, используя слоган «Для всех возрастов», тогда как Wrangler старается играть на национальных чувствах и в телерекламе джинсов Five Star Denim использует ура-патриотические чувства.

PR похож на рекламу. Просто используемые для этого тексты часто написаны в более свободной манере и предназначены для формирования общественного мнения. Специалисты по PR представляют организацию в наиболее выгодном свете в своих речах, в прессе и на телевидении. Они стараются сформировать образ компании в умах потребителей, поставщиков и государственных деятелей. Например, стараясь выжить в период активной борьбы с курением, табачные компании организовали агрессивную PR-кампанию в защиту прав курильщиков и свободы выбора.

Контроль окружающей среды

Помимо установления благоприятных связей для получения ресурсов организации часто стараются влиять на окружающую среду. Для этого они используют четыре способа.

Изменение поля деятельности Десять секторов окружающей среды, о которых мы говорили выше, не остаются неизменными. Организация решает, какой деятельностью ей заняться, на какой рынок выходить, услугами каких поставщиков, банков и работников пользоваться, где именно располагать свои предприятия; и все эти секторы окружающей среды могут меняться[59]. Организация может искать новые внешние взаимосвязи и прерывать старые. Организация может попытаться найти поле деятельности с менее выраженной конкуренцией, отсутствием государственного регулирования, множеством поставщиков, изобилием потребителей и наличием препятствий к вторжению в нее конкурентов.

Для смены поля деятельности пользуются двумя способами: поглощением родственных компаний и отторжением (реализацией актива путем продажи, divestment). Когда производство снегоходов стало приходить в упадок, чтобы изменить поле деятельности, канадская фирма Bombardier, производящая снегоходы Ski-Doo, предприняла ряд поглощений. Генеральный директор Лоран Бодуэн (Laurent Beaudoin) постепенно ввел компанию в авиационно-космическую промышленность, заключив договоры о приобретении Canadair (Boeing's deHaviland Unit), пионера производства реактивных самолетов Learjet, а также Short Brothers в Северной Ирландии. Когда Deere & Co. почувствовала, что ее положение теряет устойчивость, а число покупателей сельскохозяйственной техники падает, ее президент и генеральный директор Ханс Бечерер (Hans Becherer) начал перемещать ресурсы в другие отрасли, занявшись здравоохранением и финансовыми услугами. Переход в эти новые области помог компании пережить трудные времена и несколько ослабить давление машиностроительной промышленности[60]. Примером отторжения служат компания Sears, продавшая свои подразделения, оказывавшие финансовые услуги, включая Goldwell Banker, Allstate и Dean Witter, чтобы основное внимание уделять розничной торговле.

Политическая активность. Регулирование Политическая деятельность включает в себя технику влияния на законодательство и постановления правительства. Например, General Motors использовала политические средства для победы в сражении с Министерством транспорта США по поводу программ обеспечения безопасности некоторых своих пикапов. От GM требовалось в течение пяти лет потратить на программы по обеспечению безопасности 51 млн долл., однако при этом компания экономила 1 млрд долл. — стоимость возвращенных изделий[61]. Как показывает практика, большие фармацевтические компании часто включаются в политическую деятельность.

Из практики

Schering-Plough Corporation

Хорошо известные патентованные препараты ежегодно приносят фармацевтическим компаниям, таким как Schering-Plough Corp. Со, миллиарды долларов. Когда срок действия патента подходит к концу, компания пытается отсрочить проникновение на рынок недорогих непатентованных препаратов. Один из методов — это провоцирование негативных отзывов о производи-

ентах непатентованных препаратов, основанных на том, что такая наскоро приготовленная продукция не соответствует точной химической формуле. Обычно такие акции проводятся не перед суд, а посредством значительной отсрочки официального одобрения непатентованной продукции, выпускаемой под ем ке названием, что и патентованная.

Именно к таким агрессивным юридическим и политическим маневрам прибегают крупные фармацевтические компании. Один из наиболее популярных приемов — это использование *обращений граждан* (citizen petitions), поднимающих проблему безопасности. Это стало возможным после 1977 г. после выхода постановления, позволяющего каждому человеку поднимать вопросы, связанные с безопасностью препаратов, контроль качества которых входит в компетенцию Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (Food and Drug Administration). Большинство обращений, подготовленных крупными компаниями, Управление обычно отклоняет, однако работа с ними чрезвычайно задерживает положительные отзывы на непатентованные препараты конкурентов на полгода или более, позволяя крупным производителям получать дополнительную прибыль.

Сейчас фармацевтические компании столкнулись с другой угрозой: недавнее исследование показало, что экономичные аналоги препаратов, выпускаемые в других дозировках, более безопасны. Многие компании продают лекарства по одной и той же цене за таблетку, независимо от дозировки. Например, пациент, которому назначено 20 мг Zocor в день, может разломить таблетку 40 мг пополам, экономя тем самым более 700 долл. в год. Это хорошая новость для пациентов и компаний, занимающихся страхованием здоровья, однако производители лекарств уже начали свои атаки, доказывая что подобная практика не соответствует маркировке FDA. Компании хотят добиться ограничения подобной практики и приостановить это начинание организаций здравоохранения[62].

Фармацевтические фирмы и другие организации, желая влиять на правительство, часто прибегают к лоббированию. Некоторые компании платят лоббистам, утверждающим их точку зрения в федеральных законодательных учреждениях или в отдельных штатах. Однако многие генеральные директора считают, что они сами должны отстаивать свои интересы. Начав заниматься политикой, они действуют лучше лоббистов и оказываются особенно эффективными. Эта работа настолько важна, что функции «неофициального лоббиста» стали неписаной составляющей должностной инструкции любого генерального директора[63].

Политические стратегии можно использовать при создании законодательных препятствий на пути новых конкурентов или отклонении нежелательного постановления. Корпорации также стараются влиять на назначение в правительственные учреждения нужных им лиц.

Профессиональные ассоциации Существенная часть работы по оказанию влияния на окружающую среду выполняется совместно с другими организациями, имеющими сходные интересы. Например, профессиональное объединение американских разработчиков и производителей лекарств — Pharmaceutical Research and Manufacturers of America — активно участвует в обсуждении ломающихся таблеток. Большинство производственных компаний входят в Национальную ассоциацию промышленников (National Association of Manufacturers), а также в профессиональные ассоциации своей отрасли. Объединяя возможности, организации могут оплачивать лоббирование законопроектов, влиять на новые постановления, проводить PR-кампании и финансировать выборы. Национальная ассоциация

производителей инструментов и станков (National Tooling and Machining Association NTMA) ежегодно тратит на лоббирование четверть миллиона долларов. Прежде всего ее интересуют проблемы малого бизнеса: налоги, страхование здоровья, получение лицензий. NTMA также предоставляет своим членам статистические сведения и информацию, помогающие быть более конкурентоспособными на мировом рынке[64].

Незаконные действия Последний метод — это незаконные действия, к которым иногда прибегают компании для контроля окружающей среды. Некоторые условия, например малая прибыль, давление руководства или скудные внешние ресурсы, могут побуждать менеджеров к поступкам, которые нельзя считать законными[65]. Многие хорошо известные компании были уличены в незаконных или неэтичных действиях. Это могли быть взятки иностранным правительствам, нелегальные взносы в фонды избирательных компаний, представительские подарки и прослушивание телефонных переговоров. Прежде такие амбициозные компании, как Enron и WorldCom поощряли менеджеров скрывать финансовые проблемы с помощью сложного партнерства или сомнительной бухгалтерии. В оборонной промышленности вследствие резкого сокращения заказов на производство вооружения острая конкуренция побудила некоторые компании торговать секретной информацией или давать взятки государственным чиновникам[66]. Исследование показало, что к противозаконной деятельности в большей степени склонны компании, работающие в отраслях с низким спросом, дефицитом и забастовками. Поэтому их деятельность можно объяснить попыткой справиться с дефицитом ресурсов[67]. Согласно данным другого исследования такие общественные организации, как Earth First! («Наша планета превыше всего!») и AIDS Coalition to Unleash Power (ActUp, «Коалиция рещительной борьбы со СПИДом»), стремясь поддержать свой имидж и репутацию, прибегали к неэтичным или даже незаконным приемам[68].

Взаимосвязь организации и среды: объединенная схема

Взаимосвязи на илл. 4.9 обобщают две основные проблемы, касающиеся взаимосвязи организации и окружающей среды, о которых мы говорили в этой главе. Сложность и изменчивость поля деятельности определяют потребность организации в информации, создавая у нее чувство неопределенности. Чем больше информационная неопределенность, тем более гибкой и органичной должна быть структура; в ней необходимы дополнительные подразделения и функции пограничного взаимодействия. Когда неопределенность среды низка, структура менеджмента может быть более механистической, а подразделений и пограничных взаимодействий требуется меньше. Вторая проблема — недостаточность материальных и финансовых ресурсов. Чем больше организация зависит от других организаций в их получении, тем большее значение имеет установление благоприятных отношений с поставщиками или контроль поля деятельности. Если зависимость от внешних ресурсов низка, организация может сохранять автономию; она не нуждается в установлении внешних связей или контроле среды.

Иллюстрация 4.9 Взаимосвязь характеристик окружающей среды и деятельности организации

Окружающая среда

Поле деятельности в окружающей среде (10 секторов)

Итоги и обсуждение

В условиях неопределенности окружающая среда существенно влияет на менеджмент и функционирование организации. Организации — открытые социальные системы. Большинство из них тесно связаны с сотнями элементов окружающей среды. Изменчивость и сложность среды определяют структуру организации и ее деятельность. Большая часть решений, видов и результатов деятельности организации появляются под влиянием окружающей среды.

Окружающую среду организаций характеризуют неопределенность и зависимость от ресурсов. Неопределенность связана со стабильностью и нестабильностью окружающей среды и ее простотой или сложностью. Зависимость от ресурсов создается дефицитом материальных или финансовых ресурсов, необходимых организации.

Проектирование организации логически обоснованно, когда при его разработке учитывается окружающая среда. Организация старается выжить и быть эффектив-

ной в мире, характеризующемся неопределенностью и дефицитом. Для борьбы с неопределенностью в организациях создаются особые подразделения и должности. Организацию можно представить себе, как ядро, содержащее подразделения, которые служат буфером для неопределенности окружающей среды. Информацию в среде поставляют сотрудники, осуществляющие пограничное взаимодействие.

Представления, рассмотренные в главе, создают концептуальную основу для понимания того, как окружающая среда влияет на структуру и функционирование организации. Например, сложность и изменчивость окружающей среды особым образом влияют на внутреннюю сложность организации и ее адаптивные возможности. При высокой неопределенности больше ресурсов должно поступать в подразделения, занимающиеся планированием, специфическими элементами окружающей среды и интегрирующие различные формы внутренней активности. Когда риск велик, а ресурсы дефицитны, организация может устанавливать связи, приобретая собственность, заключая стратегические союзы, создавая объединенные директораты, нанимая на работу бывших руководителей из других организаций, используя рекламу и PR, которые минимизируют риск и способствуют поступлению недостающих ресурсов. Среди других приемов контроля среды – изменение поля деятельности организации, политическая активность, участие в профессиональных ассоциациях и, возможно, незаконные действия.

В главе были затронуты две важные темы: способность организаций (1) учиться и приспосабливаться к окружающей среде и (2) менять и контролировать ее. Эти стратегии в особенности справедливы для крупных организаций, управляющих большими ресурсами. Такие организации могут адаптироваться (когда это необходимо), но могут и нейтрализовать или менять проблемные области окружающей среды.

Ключевые понятия

буферные функции (buffering roles)
дифференциация (differentiation)
зависимость от ресурсов (resource dependence)
интеграция (integration)
механистическая (структура) (mechanistic)
неопределенность (uncertainty)
объединенный директорат (interlocking directorate)
общая окружающая среда (general environment)
окружающая среда организации (organizational environment)
оперативная окружающая среда (task environment)
органическая (структура) (organic)
кооптация (cooptation)
непосредственная связь (direct interlock)
опосредованная связь (indirect interlock)
параметр простоты—сложности (simple—complex dimension)
параметр стабильности—нестабильности (stable—unstable dimension)
пограничное взаимодействие (boundary-spanning roles)
поле деятельности (domain)
секторы (среды) (sectors)

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение *окружающей среды организации*. Та же ли оперативная окружающая среда новой компании, использующей Интернет, что и государственной службы социального обеспечения? Обсудите этот вопрос.
2. Какие факторы влияют на неопределенность окружающей среды? От чего она зависит в большей степени: от сложности среды или ее изменений? Почему?
3. Почему сложность окружающей среды обусловливает сложность организации? Поясните свой ответ.
4. Почему международный сектор окружающей среды для современных организаций важнее, чем национальный? Каким образом международный сектор влияет на организации вашего города или района?
5. Что такое дифференциация и интеграция? При неопределенности окружающей среды какого типа наиболее (наименее) выражена одна из этих тенденций?
6. При каких внешних условиях возрастает роль организационного планирования? Можно ли отнести планирование к правильным ответам на бурные изменения окружающей среды?
7. Что представляет собой органическая организация? Механистическая организация? Как окружающая среда влияет на органическую и механистическую структуру?
8. Почему организации вовлекаются в межорганизационные отношения? Делают ли они организацию зависимой? Как они влияют на ее деятельность?
9. Предположим, что вас попросили определить соотношение вспомогательного персонала и занятого производством в двух организациях: одна работает в простой стабильной окружающей среде, а другая — в сложной меняющейся. Как, по-вашему, будет изменяться этот показатель? Почему?
10. Является ли смена сферы деятельности подходящей стратегией в борьбе с внешней угрозой? Поясните свой ответ.

Рабочая тетрадь *Организации, которым вы доверяете*

Внесите в таблицу восемь организаций, которым вы доверяете. Это могут быть ресторан, магазин одежды или компакт-дисков, университет, ваша семья, почта, телефонная компания, авиакомпания, пиццерия с доставкой, место вашей работы и т.д. Перечислите их в 1-м столбце. Во 2-м столбце укажите организацию, которую вы сможете описать, если какую-либо из организаций, перечисленных в 1-м столбце, вам описать не удастся. В 3-м столбце оцените степень вашей зависимости от каждой из перечисленных организаций (возможные оценки: «высокая», «средняя», «низкая»). Наконец, в 4-м столбце укажите, насколько вы уверены, что организация способна удовлетворять ваши потребности («высокая», «средняя», «низкая»).

Организация	Запасной вариант	Степень зависимости	Степень уверенности
1	2	3	4
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Вопросы

1. Есть ли среди ваших организаций из 2-го столбца такие, от которых вы сильно зависите? Как вы можете увеличить список подобных организаций?
2. Что вы будете делать, если организация, которую вы оценили высоко как по своей зависимости от нее, так и по вашей уверенности в ее способности вас удовлетворить, останется столь же значимой для вас (высокая степень зависимости), но ваша уверенность сильно понизится? Как ваше поведение может быть истолковано с помощью понятия «зависимость от ресурсов»?
3. Использовали ли вы когда-либо стратегии, сходные с приведенными на илл. 4.5 для управления вашими отношениями с организациями, перечисленными в 1-м столбце?

Кейс для анализа *Парадоксальные близнецы: Acme и Omega Electronics*

Часть I

В 1980 г. компанию Technological Products (Эри, шт. Пенсильвания) купил промышленник из Кливленда. Кливлендская фирма не интересовалась электроникой, поэтому она продала два завода Technological Products, производивших микросхемы и печатные платы для компьютеров, двум инвесторам. Интегральные схемы или чипы, были первым шагом в микроминиатюризации электронной промышленности, поэтому оба завода приобрели большой технологический опыт, дополнявший их прекрасные возможности в производстве печатных плат. Один из заводов, расположенный около Уотерфорда, стал называться Acme Electronics, а другой, в самом Эри, — Omega Electronics Inc.

Acme сохранил прежнее упрвление, а его генеральный менеджер стал президентом. Omega пригласил нового президента, бывшего директором крупной исследовательской электронной лаборатории; при этом некоторые старые сотрудники завода получили повышение. Acme и Omega часто становились конкурентами в заключении одних и тех же контрактов. В качестве субподрядчиков обе фирмы получали выгоду от электронного бума; обе думали о дальнейшем развитии и расширении. С наступлением Цифрового века обе компании одновременно с производством печатных плат стали производить цифровые микропроцессоры. Ежегодные продажи Acme составляли 100 млн долл., а на предприятии работало 550 человек. Продажи Omega составляли 80 млн долл. при численности сотрудников 480 чел. Чистая прибыль Acme постоянно была больше, что очень раздражало менеджеров Omega.

Положение дел в Acme

Президент Acme Джон Тайлер (John Tyler) был уверен: если бы спрос не был столь велик, их конкурент не смог бы выжить. «Фактически, — говорил он, — мы регулярно могли бы побеждать Omega при заключении наиболее выгодных контрактов, увеличивая тем самым нашу прибыль». Тайлер объяснял большую эффективность своей фирмы способностью менеджеров выступать единым фронтом. Он пояснял, что сохранил базовую структуру Technological Products, поскольку она была наиболее эффективна для массового производства. В Acme были уточнены структурные схемы организации и должностные предписания; Тайлер считал, что каждый должен ясно представлять, за что он отвечает. Следовало четко определить виды деятельности, чтобы сделать работу производительной и принести компании высокие прибыли. В целом люди были довольны работой в Acme, однако некоторые менеджеры высказывались в пользу несколько большей свободы действий.

Положение дел в Omega

Президент Omega Джим Роулз (Gim Rawls) не верил в структурные схемы организации. Он понимал, что подразделения на его заводе похожи на те, что на заводе Acme, однако ему казалось, что его завод маленький и структурные схемы создают искусственные барьеры между специалистами, которые должны работать вместе. Письменные предписания, по мнению Роулза, невозможны на маленьком заводе, где «люди, желающие поговорить, должны просто собраться и обсудить все, что им нужно».

Руководитель одного из подразделений сказал: «Джим тратит слишком много своего и моего времени, чтобы убедиться, что каждый понял, что мы делаем, и выслушал все советы». Роулз заинтересован в том, чтобы каждый работник был доволен и чувствовал себя частью организации. Команда топ-менеджеров разделяет установки Роулза. Они также считают, что работники должны знать обо всех видах деятельности организации и что вследствие этого кооперация между подразделениями будет расти. Один из новых сотрудников отдела организации производства вспоминает: «Когда я впервые здесь появился, я не вполне представлял себе, что должен делать. Один день я работал с несколькими инженерами-механиками, а назавтра помогал проектировать упаковки в отделе доставки. Пер-

вые месяцы работы были лихорадочными, но я наконец понял, что меня раздражает в Omega».

Часть II

В 1990-е годы сложные аналого-цифровые устройства стали представлять собой угрозу для комплексных печатных плат, производимых Acme и Omega. Технология «система-на-чипе» соединяла в себе аналоговые функции (например, звук, графику и управление режимом электропитания) с цифровыми (логика и память). Комплексная технология была особенно полезна для новых продуктов — сотовых телефонов и беспроводных компьютеров.

В июле 1992 г. главный производитель фотокопировальных устройств искал подрядчика для сборки цифровых блоков памяти для своей новой экспериментальной модели. Согласно предполагаемому контракту объемы продаж должны были составить от 7 до 9 млн долл. ежегодно.

Acme и Omega были расположены близко к месту производства фотокопировальных устройств. Обе компании представили на рассмотрение вполне конкурентоспособные проекты по производству ста опытных образцов. Проект Acme был несколько дешевле, однако опытные партии предложили изготовить обоим заводам. Организация-заказчик сообщила, что для нее чрезвычайно важна скорость, поскольку президент пообещал другим производителям изготовить опытную модель фотокопировального устройства к Рождеству. Обещание начальства тревожило дизайнеров, поскольку вынуждало подрядчиков приступить к работе до завершения окончательного проекта самого устройства. Это означало, что у Acme и Omega было самое большее две недели для производства опытных образцов; в противном случае изготовление самого копира должно было быть отложено.

Часть III

Положение дел в Acme

Как только Джон Тайлер получил проектные материалы (11 июля 1992 г., понедельник), он направил в отдел снабжения приказ о закупке всех необходимых материалов. В то же время сами материалы он направил в конструкторский отдел с просьбой подготовить рабочую документацию. Производственный отдел получил задание разработать методы организации работы контролеров в цехе. Тайлер также письменно проинформировал руководителей всех подразделений и ответственных исполнителей о сроках выполнения работы, выразив надежду, что все будут работать так же производительно, как и в прошлом.

Несколько дней подразделения мало контактировали друг с другом; казалось, что каждое из них работает в своем темпе. У каждого подразделения возникли свои проблемы. Снабженцы не смогли приобрести все необходимое вовремя. Инженеры в цехе испытывали трудности с организацией эффективной последовательности сборки. Инженеры-механики не отнеслись к временным требованиям серьезно, передали часть работы смежникам, нарушив график инженеров в цехе, которые вернулись к работам, выполнявшимся ранее. Тайлер постоянно

информировал производителя фотокопиров о ходе работы и интересовался его новыми разработками. По традиции он старался работать так, чтобы важный клиент был доволен. Тайлер вел телефонные переговоры с представителем заказчика по крайней мере дважды в неделю и знал руководителя его дизайнерского отдела достаточно хорошо.

15 июля Тайлер узнал, что инженеры-механики сильно отстают от графика, и пришел в ярость. В довершение к этому снабженцы не получили необходимых деталей, из-за чего инженеры-производственники решили начинать сборку «не в комплекте», добавляя недостающие детали в последнюю минуту. В четверг, 21 июля, последние экземпляры пробной партии находились в сборке, хотя в целом процесс несколько задержался. В пятницу, 22 июля, когда Тайлер обходил завод, вся партия была собрана. После полудня с Тайлером связался руководитель дизайнеров заказчика. Он сообщил, что в среду ему позвонил Джим Роулз из Omega. Оказалось, что его рабочие обнаружили ошибку в проекте кабеля коннектора и внесли в свои опытные образцы коррективы. Представитель фирмы, производящей фотокопиры, сказал Тайлеру, чтобы тот устранил ошибку разработчиков, поскольку Omega оказалась права. Потрясенный Тайлер сказал, что все образцы уже готовы к отправке. Как только в понедельник или вторник недостающая деталь будет получена, они смогут отправить готовые изделия. Руководитель дизайнерского отдела сказал, что допущенную ошибку исправят и уточненные синьки отправят с посыльным и что датой отправки заказа для Acme остается вторник.

Когда синьки были доставлены, Тайлер связался с начальником производства, чтобы оценить проблему. Изменения в проекте требовали полного демонтажа образцов. Тайлер распорядился, чтобы начальник производства в понедельник первым делом привлек дополнительных работников и постарался завершить работу ко вторнику. Во вторник во второй половине дня переделки были закончены и недостающие детали доставлены. В среду утром начальник производства обнаружил, что изделия снова разобрали, чтобы вмонтировать недостающую деталь. Когда об этом сообщили Тайлеру, он снова пережил потрясение. Позвонив в производственный отдел, он спросил, могут ли они чем-то помочь. Сотрудники отдела не смогли найти компромиссного решения проблемы, и Тайлер приказал разобрать все образцы и смонтировать их снова. Отдел доставки получил распоряжение подготовить упакованные образцы к отправке в пятницу во второй половине дня.

В пятницу, 29 июля, 50 опытных образцов были отправлены с Acme без окончательной проверки. Джона Тайлера беспокоила репутация его заводы, поэтому он отложил тестирование до того момента, пока лично не убедится в том, что образцы работают. Во вторник, 2 августа, Acme отправил заказчику следующие 50 экземпляров.

Положение дел в Omega

В пятницу, 8 июля, Джим Роулз пригласил на встречу руководителей подразделений и сообщил им о контракте, который может заключить фирма. Он сказал, что работу можно начать, как только будут получены синьки. В понедельник, 11 июля, синьки были получены, и руководители подразделений вновь были созваны для обсуждения проекта. В конце встречи руководитель конструкторского отдела

пообещал подготовить рабочие чертежи, а остальные тем временем продумывали задание.

В Omega произошли те же самые осечки, что и в Acme. Некоторые заказанные детали не были доставлены вовремя, и последовательность сборки превратилась в проблему. Подразделения помогали друг другу, руководители подразделений и ведущие специалисты каждый день собирались на совещания. Руководитель электротехнического отдела знал одну японскую фирму, у которой можно было приобрести необходимые детали, и большинство проблем было решено к субботе, 16 июля.

К понедельнику, 18 июля, был разработан план сборки, и изготовление опытной партии можно было начать утром во вторник. Во второй половине дня в понедельник сотрудники, участвующие в сборке, встретились, чтобы собрать опытный образец и убедиться в том, что производственный процесс не будет представлять трудностей. В процессе сборки они обнаружили ошибку в конструкции кабеля коннектора. После проверки синек все согласились, что в конструкции кабеля была допущена ошибка. Сотрудники механического и электротехнического отделов провели ночь понедельника за разработкой новой конструкции, и к утру вторника новые рабочие чертежи были готовы. Во вторник утром Роулз, хотя и был встревожен изменениями, внесенными в проект, но все же дал формальное согласие на изготовление образца. В среду он получил от руководителя дизайнерского отдела фирмы — изготовителя копиров устное разрешение на изготовление модифицированного изделия. В пятницу, 22 июля, последние изделия прошли контроль качества и были отправлены заказчику.

Часть IV

Десять последних образцов, изготовленных Acme, имели дефекты изготовления, а все изделия Omega успешно прошли испытания на предприятии заказчика. Что касается Acme, заказчик был разочарован задержкой поставок и последующими проволочками в ремонте дефектных изделий. Однако, чтобы не заключать контракт с одной из фирм, изготовитель фотокопиров поделил его между Acme и Omega, специально подчеркнув, что (1) дефектов не должно быть вообще и (2) окончательная стоимость изделия должна быть снижена. В 1982 г., всячески стараясь сократить производственные расходы, Acme снизил стоимость своего изделия на 20% и в конце концов стал работать по контракту самостоятельно.

Ссылки

1. Dennis K. Berman, Crunch Time, *BusinessWeek Frontier* (April 24, 2000), F28-F38.
2. Kim Severson, Cereal Crunch: Manufacturers Struggle to Keep Us Loyal to the Bowl, *The San Francisco Chronicle*, August 29, 2001, WB1; Dave Carpenter, Lavish Office Parties Rare This Year, AP story in *Johnson City Press* (December 1, 2001), 21.
3. Rick Brooks, Home Depot Turns Copycat in Its Efforts to Stoke New Growth, *The Wall Street Journal* (November 21, 2000), A1.

4. Dana Milbank, Aluminum Producers, Aggressive and Agile, Outfight Steelmakers, *The Wall Street Journal* (July 1, 1992), A1.
5. Jonathan Welsh, Prettifying the Pickup Truck, *The Wall Street Journal* (August 30, 2002), B1, B4.
6. Aaron Bernstein, The Time Bomb in the Workforce: Illiteracy, *BusinessWeek* (February 25, 2002), 122.
7. Ann Carms, Point Taken: Hit Hard by Imports, American Pencil Icon Tries to Get a Grip, *The Wall Street Journal* (November 24, 1999), A1, A6.
8. Michael Hickins, Brand Names Losing Luster for Affluent Customers, *Management Review* (June 1999), 9; and Ellen Neuborne with Kathleen Kerwin, Generation Y, *BusinessWeek* (February 15, 1999), 80—88.
9. Greg Ip and Russell Gold, Open Wallets: In Uneasy Times, Consumers Boost a Fragile U.S. Economy, *The Wall Street Journal* (September 3, 2002), A1, A8.
10. Arlene Weintraub with Faith Keenan, The Clone Wars, *BusinessWeek* (March 25, 2002), 94—96; Devin Leonard, The Most Valuable Square Foot in America, *Fortune* (April 1, 2002), 118—124; Chana R. Schoenberger, The Internet of Things, *Forbes* (March 18, 2002), 155.
11. Eric Nee, Meet Mister buy (everything).com, *Fortune* (May 29, 1999), 119—124.
12. Andrew Kupfer, How American Industry Stacks Up, *Fortune* (March 9, 1992), 36—46.
13. Norihiko Shirouzu, Gregory L. White, and Joseph B. White, Driving Lessons: Beyond Explorer Woes, Ford Misses Key Turns in Buyers, Technology, *The Wall Street Journal* (January 14, 2002), A1, A8; and Tire Trouble: The Ford-Firestone Blowout, *Forbes* (June 20, 2001), *http://www. forbes.com.*
14. Allen C. Bluedorn, Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environment, *Journal of Management* 19 (1993), 163—191; Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979); Fred E. Emery and Eric L. Trist, The Casual Texture of Organizational Environments, *Human Relations* 18 (1965), 21—32.
15. Christine S. Koberg and Gerardo R. Ungson, The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study, *Journal of Management* 13 (1987), 725—737; Frances J. Milliken, Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, *Academy of Management Review* 12 (1987), 133—143.
16. Robert B. Duncan, Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), 313—327; Gregory G. Dess and Donald W. Beard, Dimensions of Organizational Task Environments, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 52—73; Ray Jurkovich, A Core Typology of Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 380—394.
17. Mike France with Joann Muller, A Site for Soreheads, *BusinessWeek* (April 12, 1999), 86—90.
18. J.A. Litterer, *The Analysis of Organizations,* 2d ed. (New York: Wiley, 1973), 335.
19. Adam Throne, Why He Who Dies with the Hottest Toy Wins, BrandEra.com, accessed at *http://www. brandera.com/features/01/03/14/ trendset. html* on September 3, 2002; and Julian E. Barnes, Toy Makers Hope to Keep *Harry Potter* Magic, *Houston Chronicle* (November 1, 2001), *http: llwww. HoustonChronicle.com.*
20. Rosalie L. Tung, Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organizational Structure, *Academy of Management Journal* 22 (1979), 672—693.
21. Joseph E. McCann and John Selsky, Hyper-turbulence and the Emergence of Type 5 Environments, *Academy of Management* Review 9 (1984), 460—470.
22. Katherine McIntire Peters, The War at Home, *Government Executive* (November 2001), 27—31.
23. James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967), 20—21.
24. Sally Solo, Whirlpool: How to Listen to Consumers, *Fortune* (January 11, 1993), 77—79.
25. David B. Jemison, The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making, *Journal of Management Studies* 21 (1984), 131—152; Mohamed Ibrahim Ahmad At-Twaijri and John R. Montanari, The Impact of Context and Choice on the Boundary-Spanning Process: An Empirical Extension, *Human Relations* 40 (1987), 783—798.
26. Michelle Cook, The Intelligentsia, *Business 2.0* (July 1999), 135—136.

27. Robert C. Schwab, Gerardo R. Ungson, and Warren B. Brown, Redefining the Boundary-Spanning Environment Relationship, *Journal of Management* 11 (1985), 75—86.
28. Pia Nordlinger, Know Your Enemy, *Working Woman* (May 2001), 16.
29. Ken Western, Ethical Spying, *Business Ethics* (September/October 1995), 22—23; Stan Crock, Geoffrey Smith, Joseph Weber, Richard A. Melcher, and Linda Himelstein, They Snoop to Conquer, *BusinessWeek* (October 28, 1996), 172—176; Kenneth A. Sawka, Demystifying Business Intelligence, *Management Review* (October 1996), 47—51.
30. Crock et al., They Snoop to Conquer.
31. Jory Des Jardins, Spies Who Buy, *Working Woman* (May 1999), 76.
32. France with Muller, A Site for Soreheads.
33. Neubome with Kerwin, Generation Y.
34. Jay W. Lorsch, Introduction to the Structural Design of Organizations, in Gene W Dalton Paul R. Lawrence, and Jay W. Lorsch, eds., *Organizational Structure and Design* (Homewood: Irwin and Dorsey, 1970), 5.
35. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood: Irwin, 1969).
36. Lorsch, Introduction to the Structural Design of Organizations, 7.
37. Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, Environmental Factors and Organizational Integration, in J.W. Lorsch and Paul R. Lawrence, eds., *Organizational Planning: Cases and Concepts* (Homewood: Irwin and Dorsey, 1972), 45.
38. Tom Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961).
39. John A. Courtright, Gail T. Fairhurst, and L. Edna Rogers, Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems, *Academy of Management Journal* 32 (1989), 773—802.
40. Robert A. Guth, Eroding Empires: Electronics Giants of Japan Undergo Wrenching Change, *The Wall Street Journal* (June 20, 2002), A1, A9.
41. Thomas C. Powell, Organizational Alignment as Competitive Advantage, *Strategic Management Journal* 13 (1992), 119—134. Mansour Javidan, The Impact of Environmental Uncertainty on Long-Range Planning Practices of the U.S. Savings and Loan Industry, *Strategic Management Journal* 5 (1984), 381—392; Tung, Dimensions of Organizational Environments, 672—693; Thompson, *Organizations in Action.*
42. Ian Wylie, There Is No Alternative To..., *Fast Company* (July 2002), 106—110.
43. David Ulrich and Jay B. Barney, Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population, *Academy of Management Review* 9 (1984), 471—481; Jeffrey Pfeffer and Gerald Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependent Perspective* (New York: Harper & Row, 1978).
44. Almar Latour, Trial by Fire: A Blaze in Albuquerque Sets Off Major Crisis for Cell-Phone Giants, *The Wall Street Journal* (January 29, 2001), A1, A8.
45. Andrew H. Van de Ven and Gordon Walker, The Dynamics of Interorganizational Coordination, *Administrative Science Quarterly* (1984), 598—621; Huseyin Leblebici and Gerald R. Salancik, Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade, *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 227—242.
46. Kevin Kelly and Zachary Schiller with James B. Treece, Cut Costs or Else: Companies Lay Down the Law to Suppliers, *BusinessWeek* (March 22, 1993), 28—29.
47. G. Pascal Zachary, Many Journalists See a Growing Reluctance to Criticize Advertisers, *The Wall Street Journal* (February 6, 1992), A1, A9.
48. Richard Brandt, Microsoft Is Like an Elephant Rolling Around, Squashing Ants, *BusinessWeek* (October 30, 1989), 148—152.
49. Judith A. Babcock, *Organizational Responses to Resource Scarcity and Munificence: Adaptation and Modification in Colleges within a University* (Ph.D. diss., Pennsylvania State University, 1981).
50. Peter Smith Ring and Andrew H. Van de Ven, Developmental Processes of Corporative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review* 19 (1994), 90—118; Jeffrey Pfeffer, Beyond Man-

agement and the Worker: The Institutional Function of Management, *Academy of Management Review* 1 (April 1976), 36—46; John P. Kotter, Managing External Dependence, *Academy of Management Review* 4 (1979), 87—92.
51. Bryan Borys and David B. Jemison, Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, *Academy of Management Review* 14 (1989), 234—249.
52. Julie Cohen Mason, Strategic Alliances: Partnering for Success, *Management* Review (May 1993), 10—15.
53. John F. Love, *McDonald's: Behind the Arches* (New York: Bantam Books, 1986).
54. Zachary Schiller and Wendy Zellner with Ron Stodghill II and Mark Maremont, Clout! More and More, Retail Giants Rule the Marketplace, *BusinessWeek* (December 21, 1992), 66—73.
55. Borys and Jemison, Hybrid Arrangements as Strategic Alliances.
56. Ian Katz and Elisabeth Malkin, Battle for the Latin American Net, *BusinessWeek* (November 1, 1999), 194—200; IBM Joint Venture to Put Laundry on Web, *The Wall Street Journal* (August 30, 2002), B4.
57. Donald Palmer, Broken Ties: Interlocking Directorates and Intercorporate Coordination, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 40—55; F. David Shoorman, Max H. Bazerman, and Robert S. Atkin, Interlocking Directorates: A Strategy for Reducing Environmental Uncertainty *Academy of Management Review* 6 (1981), 243—251; Ronald S. Burt, *Toward a Structural Theory of Action* (New York: Academic Press, 1982).
58. James R. Lang and Daniel E. Lockhart, Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns, *Academy of Management Journal* 33 (1990), 106—128; Mark S. Mizruchi and Linda Brewster Stearns, A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates, *Administrative Science Quarterly* 33 (1988), 194—210.
59. Kotter, Managing External Dependence.
60. William C. Symonds, with Farah Nayeri, Geri Smith, and Ted Pfafker, Bombardier's Blitz, *BusinessWeek* (February 6, 1995), 62—66; Joseph Weber, with Wendy Zellner and Geri Smith, Loud Noises at Bombardier, *BusinessWeek* (January 26, 1998), 94—95; and Anita Lienert, Plowing Ahead in Uncertain Times, *Management Review* (December 1998), 16—21.
61. Daniel Pearl and Gabriella Stern, How GM Managed to Wring Pickup Pact and Keep on Truckin', *The Wall Street Journal* (December 1994), A1.
62. Gardiner Harris and Chris Adams, Delayed Reaction: Drug Manufacturers Step Up Legal Attacks That Slow Generics, *The Wall Street Journal* (July 12, 2001), A1, A10; Ron Winstow, Study Finds Splitting Pills Usually Is Safe, The *Wall Street Journal* (August 30, 2002), B1, B4.
63. David B. Yoffie, How an Industry Builds Political Advantage, *Harvard Business Review* (May—June 1988), 82—89; Jeffrey H. Bimbaum, Chief Executives Head to Washington to Ply the Lobbyist's Trade, *The Wall Street Journal* (March 19, 1990), A1, A16.
64. David Whitford, Built By Association, *Inc.* (July 1994), 71—75.
65. Anthony J. Daboub, Abdul M.A. Rasheed, Richard L. Priem, and David A. Gray, Top Management Team Characteristics and Corporate Illegal Activity, *Academy of Management Review* 20, no. 1 (1995), 138—170.
66. Stewart Toy, The Defense Scandal, *Business Week* (July 4, 1988), 28—30.
67. Barry M. Staw and Eugene Szwajkowski, The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts, *Administrative Science Quarterly* 20 (1975), 345—354.
68. Kimberly D. Elsbach and Robert I. Sutton, Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories, *Academy of Management Journal* 35 (1992), 699—738.

Взаимосвязи организаций

Глава 5

Организационные экосистемы

Конкуренция умерла? • *Изменение роли менеджмента* • *Концепция межорганизационных связей*

Зависимость от ресурсов

Ресурсные стратегии • *Силовые стратегии*

Сети сотрудничества

Почему сотрудничество? • *От противостояния к партнерству*

Экология популяций

Форма организации и ниша • *Процесс экологических изменений* • *Стратегии выживания*

Институционализм

Институциональный подход и структура организаций • *Институциональное сходство*

Итоги и обсуждение

Армия США, база Эннистон, Алабама

На базах американской армии работают около 9500 гражданских лиц, обеспечивающих их жизнедеятельность, ремонтные работы и боевое обслуживание. Однако в Эннистоне, шт. Алабама, трудно сказать, кто работает на военных, а кто — на General Dynamics или General Motors. Сотрудники трех компаний работают бок о бок, совместно изготавливая по крайней мере две трети новых армейских броневиков. Поначалу казалось, что армия сама производит свои боевые машины, и остались в прошлом конкурентные отношения между армейскими подразделениями и производителями военной техники.

Годами военные и промышленники имели четко определенные роли в изготовлении и обслуживании тяжелого вооружения, например, танков. Офицеры и менеджеры редко общались друг с другом, никогда не посещали объекты друг друга и часто конкурировали в ремонтных работах. Однако в конце холодной войны произошла забавная вещь. Руководство Эннистона стало понимать, что с сокращением государственных ассигнований на оборону необходима новая стратегия. «Мы могли либо сделать забор повыше и охранять то, что у нас есть, либо работать вместе со штатскими», — сказал Джесси Пур (Jesse Poor), заместитель командующего в Эннистоне. Партнерство дало возможность сократить расходы и повысить эффективность работы обеих сторон, сохраняя полную боевую готовность базы.

Первые контакты Эннистона с промышленниками относятся к началу 1990-х годов. Сейчас база участвует более чем в 30 союзах, например, с General Dynamics Land Systems, United Defense и Honeywell, приносящих прибыль 240 млн долл. Последнее начинание Эннистона — производство бронемашин нового поколения — самое крупное и дерзкое. Сейчас General Dynamics с уважением относится к Эннистону, поскольку в последние десять лет их рабочие отношения складывались благоприятно. До заключения соглашений подрядчики относились к военным с осторожностью. «Мы отличались друг от друга, — сказал Ричард Келин (Richard Kaelin), менеджер General Dynamics, работающий в Эннистоне. — Мы тратили деньги и время, разрабатывая программы, конкурирующие с Эннистоном». Сегодня соревнование перешло в сотрудничество, результаты которого оцениваются в 7 млрд долл.[1]

Организации любого размера и в любой отрасли промышленности задумываются над тем, как вести дела в сегодняшнем хаотическом окружении. Одна из наиболее широко распространенных тенденций — стирание границ и укрепление сотрудничества компаний (даже конкурирующих), как, например, было сделано в Эннистоне. Высокотехнологичные компании, например Nokia и Cisco Systems, зависят от стратегического партнерства с другими организациями. Мировые производители полупроводников стали сотрудничать после многих лет конкуренции

и из-за больших затрат и риска, связанного с разработкой и сбытом нового поколения их изделий.

Международная конкуренция и быстрые успехи технологии, систем связи и транспорта создали новые замечательные возможности для организаций. Однако они также повысили стоимость самого бизнеса и заметно осложнили изолированную работу компаний, особенно использование новых возможностей. Признаком новой экономики стали веб-сайты организаций. Крупные компании, такие как Wal-Mart, устанавливают особые отношения с поставщиками, например с Procter & Gamble, исключающие посредников. Партнеры получают полную информацию и имеют возможность сокращать затраты на содержание продавцов и дистрибьюторов. Несколько небольших компаний могут объединяться, чтобы производить и продавать изделия, не конкурирующие между собой. Результаты межорганизационного сотрудничества можно видеть на примере фильмов: «*Звездные войны*». *Серия II — «Атака клонов»* (*Star Wars: Episode II – Attack of the Clones*), *«Гарри Поттер и тайная комната»* (*Harry Potter and the Chamber of Secrets*) или *«Человек-паук»* (*Spider-Man*). Прежде чем посмотреть фильм, вы могли прочитать о нем в *People* или *Entertainment Weekly*, увидеть рекламный клип или пообщаться со звездами на он-лайновом сайте, например E online, получить в подарок рекламные игрушки или увидеть в магазине рекламу с кадрами из фильма. Совместная акция для такого фильма, как «Человек-паук», может принести миллионы, не считая стоимости самих билетов и прибыли от продажи DVD. В новой экономике организации воспринимают себя как команды, совместно создающие ценности, а не как автономные компании, конкурирующие друг с другом.

Цель главы

В главе рассматривается одна из самых последних тенденций в развитии организаций — растущая сеть их взаимосвязей. Компании всегда зависели друг от друга в отношении сырья, поставок и информации. Вопрос заключается в том, как этими связями управлять. Одно время крупные, мощные компании вроде General Motors держали в тисках своих более слабых поставщиков. Сегодня компания может предпочесть строить позитивные доверительные отношения. Или же крупная компания вроде General Motors может счесть трудной адаптацию к окружающей среде и создать организацию нового типа, как Saturn, работающий с различными структурами и культурами. В гл. 3 мы говорили о горизонтальных отношениях в организации; неопределенность окружающей среды рассмотрели в гл. 4. Теперь мы подошли к анализу следующей стадии эволюции организации — горизонтальным связям *между* организациями. Организации могут создавать связи различными способами: находя наиболее предпочтительных поставщиков, заключая соглашения, формируя деловое партнерство, создавая совместные предприятия или даже прибегая к поглощениям или слияниям компаний.

В исследовании межорганизационных связей затрагиваются такие темы, как зависимость от ресурсов, сетевые отношения, экология популяций и институционализм. Все эти проблемы могут привести в уныние, поскольку означают, что теперь, работая только в рамках своей организации, менеджеры не могут чувст-

зовать себя в безопасности. Они должны представлять себе, как управлять всей совокупностью межорганизационных связей — проблемной и сложной.

Организационные экосистемы



Записную книжку менеджера

Ищите и развивайте связи с другими организациями. Не ограничивайтесь одной отраслью производства или типом бизнеса. Создайте экосистему, частью которой станет ваша организация.

Межорганизационные взаимосвязи (interorganizational relationships) представляют собой относительно продолжительные сделки, потоки и обмены ресурсами между двумя или более организациями[2]. Обычно эти сделки и взаимосвязи воспринимаются как зло, неизбежное при получении того, что необходимо. Предполагается, что мир состоит из отдельных бизнес-начинаний, которые процветают в условиях автономии и борются за превосходство. Компания может строить межорганизационные связи в зависимости от своих потребностей и стабильности окружающей среды.

Согласно точке зрения Джеймса Мура (James Moore), сейчас организации эволюционируют, превращаясь в бизнес-экосистемы. **Организационная экосистема (organizational ecosystem)** — это система, образованная при взаимодействии сообщества организаций и их окружающей среды. Экосистемы разрушают привычные границы между отраслями промышленности. Компания может создать свою собственную экосистему. Microsoft вторглась в четыре основные отрасли: бытовую электронику, информацию, связь и персональные компьютеры. Ее экосистема включает в себя сотни поставщиков, включая Hewlett-Packard и Intel, и миллионы потребителей, принадлежащих многим рынкам[3]. Традиционные границы растворяются. Circuit City использует свой опыт, накопленный при продаже телевизоров и стерео, а также подержанных автомобилей. Shell Oil — крупнейший продавец колбасной нарезки в странах Скандинавии. Wal-Mart создала экосистему, основанную на хорошо известных брендах и низких ценах в сельских местностях и небольших городках. Сегодня Wal-Mart нельзя считать фирмой, занимающейся только розничной торговлей. Она также занимается оптовыми поставками, логистикой и предоставляет информационные услуги. Так же как и другие экосистемы, Wal-Mart развивает связи с сотнями организаций, разрушая привычные границы между разными видами бизнеса.

Конкуренция умерла?

Ни одна компания не может в одиночку справиться с постоянным нападением международных конкурентов, изменениями технологии и законодательства. Организации по всему миру включены в сложные сети пересекающихся взаимосвязей — сотрудничества на одних рынках и жесткой конкуренции на других. Ис-

следования показывают, что в последние годы значительное количество новых союзов образуют конкуренты. Эти союзы по-разному влияют на конкурентное поведение организаций[4].

Традиционная конкуренция в форме борьбы за выживание и превосходства одной компании над другими больше уже не существует, поскольку успех а возможно, и выживание каждой организации определяются работой других Большинство менеджеров понимают, что конкурентные ставки стали выше чем когда бы то ни было, что сектор рынка может уйти из рук в одну минуту и что не существует отрасли промышленности, обладающей иммунитетом почти мгновенному устареванию[5]. Фактически в сегодняшнем мире конкуренция стала более напряженной[6].

С одной стороны, сегодня компании должны развиваться совместно внутри экосистемы, и при этом каждая из них становится сильнее. Волки «выбраковывают» слабых оленей, делая стадо сильнее. Если стадо оленей стало сильнее сильнее должны стать и волки. В процессе совместной эволюции, или коэволюции, укрепляется вся система. Точно так же компании эволюционируют, в процессе дискуссий вырабатывая общее мировоззрение и управляя сложными взаимосвязями (как мы видели на примере военной базы в Эннистоне, шт. Алабама, когда говорили о военных, General Dynamics и General Motors). Иллюстрация 5 показывает сложность экосистемы на примере мириадов пересекающихся взаимосвязей, созданных высокотехнологичными компаниями с 1999 г. Многие из них объединились посредством слияний и поглощений, были проданы или вышли из бизнеса во время краха интернет-компаний в 2000 и 2001 гг. Экосистемы постоянно меняются и эволюционируют, некоторые их связи становятся прочнее, другие слабеют или прерываются. Меняющаяся модель взаимосвязей и взаимодействий в экосистеме отражается на здоровье и жизнеспособности всей системы[7].

Организационная экосистема, конфликт и кооперация часто идут рука об руку. Вспомним недавнюю битву между Disney и Time Warner (сейчас AOL Time Warner). В начале 2000 г. Time Warner Cable в связи с непрекращающимся спором по поводу гонораров Disney Channel внезапно перестала обслуживать сеть Disney ABC в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и некоторых других крупных городах. Обе компании оказались втянутыми в тотальную войну и использовали все, что можно, начиная с броских заголовков на первых полосах газет и кончая призывами к Федеральной комиссии связи США подключиться к решению проблемы[8]. Однако в конфликте был скрыт простой факт: две компании не могли жить друг без друга. Disney и Time Warner во всем мире объединял особый вид бизнеса. Они никогда не станут конкурировать в своей области из-за взаимозависимости в мировом масштабе. Например, сеть Disney's ABC — основной покупатель шоу, создаваемых Warner Brothers; в то же время сеть Time Warner's WB показывает программы, подготовленные Disney. В деловом мире обоюдная зависимость и партнерство стали фактом жизни. Компании могут прибегать к силовому решению конфликтов и ведению переговоров, однако современная ситуация требует от них кооперации.

Иллюстрация 6.1 Ориентированный граф связей

Системы, производящие и продающие компьютеры
Компьютерные системы и оборудование (включая беспроводные)
Системотехника и веб-услуги
Электронная коммерция и медиа
Базы данных
Биотехнология
Полупроводники
Программное обеспечение

Примечание. Компании меньшего размера, не имеющие связей с центральными, на схеме не обозначены.

Крупнейшие компании (численность персонала более 10 тыс.) стали, и неожиданно, центрами цифрового мира. Они стремятся к стратегическому партнерству и инвестициям.

Изменение роли менеджмента

В бизнес-экосистемах менеджеры учатся выходить за традиционные рамки ответственности — корпоративной стратегии создания иерархических структур и контроля системы. Если топ-менеджер сверху наблюдает за порядком и единообразием, компания упускает возможности для новых и развивающихся внешних связей[9]. В новом мире менеджеры думают, скорее, о горизонтальных процессах, чем о вертикальных структурах. Важные инициативы не просто спускаются сверху: они передаются через границы, разделяющие структурные единицы организации. Более того, горизонтальные связи (см. гл. 3) сейчас включают связи с поставщиками и потребителями, которые становятся частью команды. Руководители бизнеса должны научиться задавать направление экономической коэволюции. Менеджеры учатся видеть и понимать богатство внешних возможностей, которые дают кооперативные связи с другими участниками экосистемы. Вместо того чтобы побуждать поставщиков снижать цены, а потребителей мириться с их повышением, менеджеры стараются укрепить более крупную систему, образующуюся вокруг них, находя способы ее целостного видения и преобразования.

Диапазон действий руководителя компании становится сегодня широким, как никогда ранее. Например, Донован Нил-Мей (Donovan Neale-May), президент Neal-May & Partners создал международный союз сорока независимых высокотехнологичных PR-агентств. Созданная организация — GlobalFluency — распространяет информацию и предлагает свои услуги, захватывая бизнес, который маленькие независимые агентства безуспешно пытаются вести самостоятельно. «Есть компании, наши соседи здесь, в Колорадо, которые не хотят обращаться к нам, поскольку мы не имеем представительств в 65 странах», — сказал Джон Метцджер (John Metzger), генеральный директор фирмы Boulder. Сейчас, когда GlobalFluency усилилась, маленькие фирмы, вроде фирмы Метцджера, чувствуя за спиной поддержку союза, приобретают заказчиков, ранее обращавшихся только к их более крупным конкурентам. Члены союза по-прежнему сохраняют независимость в небольших делах, однако могут вместе бороться за региональные или международные проекты[10].

Концепция межорганизационных связей

В теории организаций понимание этой крупной организационной экосистемы — одна из наиболее увлекательных областей. В конечном счете модели и подходы к пониманию межорганизационных связей помогают менеджерам перейти от функции управления сверху вниз к горизонтальному межорганизационному менеджменту. Различные подходы к анализу межорганизационных связей представлены на илл. 5.2. Взаимосвязи организаций могут быть охарактеризованы по-разному, в зависимости от того, различны или похожи сами организации, а связи между ними — конкурентны или кооперативны. Понимая этот ракурс, менеджеры могут оценить свою окружающую среду и адаптировать стратегии к своим потребностям. Первый аспект анализа фиксирует теория зависимости от ресурсов, которую мы кратко рассмотрели в гл. 4. Она описывает рациональные формы контактов между организациями, позволяющие уменьшить их зависимость от окружающей среды. Второй аспект — это сети сотрудничества, посредством которых организации ставят себя в зависимость от других, одновременно повышая ценность и продуктивность работы всех партнеров. Третий подход — экология популяций, изучающая, каким образом новые организации

заполняют ниши, оставленные свободными уже сформировавшимися организациями, и как богатство и разнообразие новых организаций работает на благо общества. Последний подход известен как институционализм. Он объясняет, почему и каким образом организации делают себя легитимными в более широкой окружающей среде и проектируют структуры, заимствуя идеи друг у друга. Все эти четыре подхода мы рассмотрим ниже.

Иллюстрация 5.2 Анализ межорганизационных связей

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СВЯЗИ	ТИП ОРГАНИЗАЦИИ: Различие	ТИП ОРГАНИЗАЦИИ: Сходство
Конкуренция	Зависимость от ресурсов	Экология популяций
Кооперация	Сети сотрудничества	Институционализм

Примечание. Благодарим Ананда Нарасимхана (Anand Narasimhan) за идею этого подхода.

Зависимость от ресурсов

Записную книжку менеджера

Изучайте и контролируйте аспекты окружающей среды, потенциально препятствующие получению необходимых ресурсов. Стройте свои стратегии с учетом этого требования, особенно если ваша организация зависима и слаба. Если она сильна и контролирует ресурсы, расширяйте свое влияние.

Зависимость от ресурсов представляет традиционный взгляд на отношения между организациями. Как мы уже говорили в гл. 4, в соответствии с теорией **зависимости от ресурсов (resource dependence)** организации стараются минимизировать свою зависимость от ресурсов и, чтобы сделать ресурсы доступными, стараются воздействовать на свою окружающую среду[11]. Борясь за независимость и автономию, организации преуспевают. Когда им угрожает еще большая зависимость, то, чтобы ее минимизировать, организации должны обеспечить себе контроль за внешними ресурсами. Теория ресурсной зависимости утверждает, что организации не желают стать уязвимыми для других, поскольку это отрицательно сказывается на их деятельности.

Степень зависимости от ресурсов определяют два фактора. Первый — это важность ресурса для фирмы, второй — то, насколько он труднодоступен, или монополия силы, контролирующей распределение и использование ресурса[12].

Представим себе производителя в Висконсине, выпускающего наукоемкое электронное оборудование. Он приобретает детали у поставщика, обеспечивая нужный уровень качества по минимально возможной цене. Поставщик не участвует в разработке изделия, изготавливаемого производителем, но может производить стандартные конденсаторы стоимостью 50 центов каждый. С изменением отраслевых стандартов другие поставщики конденсаторов начинают участвовать в изготовлении новых изделий, и в течение года стоимость каждого конденсатора может увеличиться на 2 цента. У висконсинской фирмы не остается выбора, и ей придется платить более высокую цену. В течение восьми месяцев цена конденсатора увеличивается еще на 10 центов, и поставщик вообще перестает их изготавливать. Без конденсаторов производство останавливается на полгода. Производитель электронных устройств поставил себя в зависимость от единственного поставщика и не имел планов перестройки, позволяющих использовать другие конденсаторы или находить других поставщиков. Единственный поставщик обладал достаточной силой, чтобы увеличить цены сверх разумного и вообще вывести висконсинскую фирму из бизнеса[13].

Организации, сознающие свою зависимость от ресурсов, склонны разрабатывать стратегии, снижающие зависимость от окружающей среды, и учиться выбирать возможности.

Ресурсные стратегии

Согласно теории ресурсной зависимости, когда организации ощущают ограничения, налагаемые ресурсами или их поставщиками, чтобы сохранить свою автономию, они начинают маневрировать и используют различные стратегии (некоторые из них были описаны в гл. 4). Одна из стратегий состоит в приспособлении к зависимости или в их изменении. Это может означать приобретение в собственность части предприятия-поставщика, долговременные контракты или совместные предприятия, обеспечивающие доступ к необходимым ресурсам, или другие формы связей. Некоторые крупные субподрядчики, такие как Flextronics International Ltd., покупают доли в предприятиях-поставщиках и компаниях-дистрибьюторах; тем самым они гарантируют себе получение ресурсов, необходимых для производства, а также сбыт продукции таким компаниям, как Cisco, 3Com и Ericsson Electronics[14]. Другой метод — это использование совместного директората, когда в советы директоров организаций-изготовителей входят члены совета директоров компаний-поставщиков. Для координации своих потребностей организации также могут создавать совместные профессиональные ассоциации, заключать торговые соглашения или использовать слияние с другой фирмой, гарантирующее связь с поставщиками ресурсов и материалов. Некоторые организации могут использовать политические акции, например, лоббирование новых постановлений или отмену старых, льготы по налогам и тарифам, получение субсидий, новые стандарты, облегчающие приобретение ресурсов. Организации, зависящие от ресурсов, делают все необходимое, чтобы избежать исключительной зависимости от окружающей среды, сохранять контроль за ресурсами и тем самым уменьшать неопределенность окружающей среды.

Силовые стратегии

Согласно теории ресурсной зависимости большие, независимые компании могут оказывать силовое давление на менее крупных поставщиков[15]. Например, лидерство в потребительских товарах перешло от предприятий розничной торговли (vendors) вроде Rubbermaid и Procter & Gamble к большим дисконтным сетевым организациям, таким как Wal-Mart и Target, способным как требовать от поставщиков, так и устанавливать специальные цены. Другой пример — крупные сбытовые и оптовые фирмы — покупатели продовольственных товаров, оказывающие давление на поставщиков, у которых нет прямого доступа к мелким розничным торговцам. Такие компании постоянно вычитают небольшие суммы из счетов поставщиков, ссылаясь на неполноту или неудовлетворительное выполнение заказов или необходимость удержать клиентов посредством снижения цен. Однако поставщики заявляют, что крупнейший в стране дистрибьютор продовольственных товаров Fleming Co. крайне злоупотребляет своей силой, срезая счета все более и более и угрожая полным прекращением закупок, если поставщики будут выражать недовольство[16]. Обычно у поставщиков нет выбора, и они принимают эти условия, если хотят работать со многими магазинами, торгующими продуктами, включая Kmarts.

Организации системы здравоохранения все больше влияют на планирование работы фармацевтических фирм, так как они могут получать не менее 40% прибыли лекарств в США. Group Health Cooperative of Puget Sound запрещает своим врачам назначать препараты фирм Merck и Pfizer, отказавшихся снизить цены на свои лекарства. Вместо препаратов этих фирм служба здравоохранения в Сиэтле стала использовать аналогичные препараты, выпускаемые их конкурентами, готовыми снизить цены на 10—20%. Сокращение прибылей побудило президента компании Merck лично посетить Group Health и начать переговоры о скидках[17]. Когда одна компания имеет власть над другой, она может потребовать от поставщиков больших затрат, более эффективных перевозок и предоставления большего объема услуг, чем раньше, при этом не обязательно увеличивая оплату. Часто поставщики не имеют выбора, а не согласные могут потерять бизнес.

Сети сотрудничества

Традиционно отношения между организациями и их поставщиками предполагали соперничество. В Северной Америке компании обычно работали самостоятельно, конкурируя друг с другом и признавая традиции индивидуализма и веры в себя. Однако сегодня из-за неопределенности глобальной окружающей среды происходит перестройка отношений между корпорациями. В противовес теории ресурсной зависимости появился новый подход — **сети сотрудничества (collaborative network)**. Чтобы стать более конкурентоспособными и совместно использовать

ограниченные ресурсы, компании начинают объединяться. Чтобы выработать альтернативу поисковой системе веб-сайтов Microsoft, 34 компании из различных отраслей объединились[18]. Крупные фармацевтические компании объединяются с небольшими биотехнологическими фирмами, чтобы использовать ресурсы и знания и стимулировать инновации. Консалтинговые фирмы, инвестиционные компании и бухгалтерские фирмы могут объединяться, чтобы предоставлять клиентам комплексные услуги[19]. Выход на неосвоенные территории также сопровождается заключением союзов.

Почему сотрудничество?

Почему межорганизационное сотрудничество вызывает интерес? Главные причины этого явления — совместный риск при освоении новых рынков, реализация новых дорогостоящих программ, сокращение издержек и расширение сферы компетенции организации в конкретной отрасли или технологии. Сотрудничество создает предпосылки крупных инноваций, решения проблем и работы в целом[20]. Кроме того, сотрудничество открывает мировые рынки крупным и небольшим фирмам, развивающим партнерские отношения на других континентах и в Северной Америке.

Американцы на собственном интернациональном опыте учатся тому, как строить эффективные межорганизационные отношения. Япония и Корея имеют богатые традиции корпоративных кланов, или промышленных групп, сотрудничающих и помогающих друг другу. Жители Северной Америки обычно относятся к взаимозависимости отрицательно; они считают, что это ослабляет конкуренцию. Однако опыт сотрудничества с другими странами показал, что острая конкуренция между компаниями в одних областях не противоречит их сотрудничеству в других. Можно представить себе братьев и сестер из одной семьи, занимающихся независимым бизнесом и стремящихся превзойти друг друга, но сохраняющих взаимную любовь и в случае необходимости готовых прийти друг другу на помощь.

Межорганизационные связи — это своего рода сеть безопасности, способствующая долговременным инвестициям и рискам. Компании могут достичь более высоких уровней инноваций и качества работы, если смогут сменить соперничество на партнерство[21]. Во многих случаях компании учатся работать в тесном контакте. Приведем несколько примеров.

- IBM, работающая повсюду, отказалась от старой идеологии «ты мне — я тебе» и стала создавать партнерские команды с основными производителями программного обеспечения, такими как SAP, PeopleSoft и Siebel Systems, так же, как и с менее крупными фирмами, работающими в стране и на региональных рынках. Вместо самостоятельной разработки программ Big Blue начиная с 1999 г. заключила 140 стратегических союзов с другими компаниями, которые могут ориентировать программный бизнес на оборудование и сервисную службу IBM[22].
- Фармацевтический гигант Pfizer сотрудничает более чем с четырьмя сотнями компаний, разрабатывая совместные исследовательские и маркетинговые проекты. Pfizer получила миллиарды от совместной с Warner-Lambert кампа-

нии по продвижению препарата Lipitor, снижающего уровень холестерина, а также от партнерства с Pharmacia, изготовителем Celebrex — основного лекарства, назначаемого при суставных болях[23].

- Исследовательские бюджеты корпораций постоянно находятся под давлением; кроме того, новые технологии становятся все более сложными. Поэтому основной стратегией работы исследовательских и проектных подразделений становится сотрудничество. Компании начинают понимать, как можно плодотворно сотрудничать с внешними экспертами из других компаний, консорциумов, университетов и государственных лабораторий. GE Aircraft Engines объединилась со своим главным конкурентом Pratt & Whitney, чтобы вместе разрабатывать новый реактивный двигатель — проект стоимостью 1 млрд долл. Texas Instruments и Hitachi объединились в производстве полупроводников, чтобы совместно использовать дизайнерские и инженерные возможности обеих компаний[24].
- Маленькие компании объединяются, чтобы вместе противостоять более крупным. Свое объединение создали 40 местных малых производителей пива — Oregon Brewers Guild, чтобы приобрести ресурсы, необходимые для конкуренции с такими крупными промышленниками, как Miller и Anheuser-Busch[25].

В записную книжку менеджера

От противостояния к партнерству



В записную книжку менеджера

Цель партнерства, обеспечивающего взаимную зависимость полезное и ценное для обеих сторон. Глубже входите в бизнес партнера и позволяйте ему вмешиваться в ваши дела, если это приносит выгоду вам обоим.

На израненных сражениями полях, после схваток между поставщиками, потребителями и конкурентами стали расти цветы. В Северной Америке сотрудничество между организациями впервые возникло в некоммерческой сфере социального обеспечения и службы психического здоровья, ставшей объектом общественного интереса. Местные организации прибегают к сотрудничеству, чтобы достичь большей эффективности и лучше использовать ограниченные ресурсы[26]. Под действием международных конкурентов и зарубежных примеров реалистически мыслящие американские бизнесмены в создании связей стали переходить к новой партнерской парадигме.

Изменения в установках менеджеров представлены на илл. 5.3. Все больше компаний переходят от традиционного соперничества к партнерству. Все больше данных, полученных в исследовании таких компаний, как General Electric, Amoco и Whirlpool, показывают, что партнерство позволяет сократить затраты и принести пользу обеим сторонам в хищнической мировой экономике[27]. Новая модель основывается на доверии и способности партнеров разрабатывать беспристрастные решения в неизбежно возникающих конфликтах. Основным управленческим навыком стало умение находить стратегические решения совместно с другими фирмами (см. «Рекомендуемую книгу»). В соответствии с новой позицией люди стараются принести пользу обеим сторонам и верят в согласие, а не в подозрительность и конкуренцию. Компании работают на благо друг друга, не стараясь получить единоличную выгоду. Новая модель отношений связана с обменом информацией, включая электронную связь, позволяющую автоматически передавать

распоряжения, и личные контакты, обеспечивающие корректирующую обратную связь при совместном решении проблем. Иногда требуется точная координация деятельности людей, работающих в разных странах. Партнеры участвуют в совместной разработке и изготовлении изделий и осуществляют долговременные инвестиции. Для деловых партнеров вполне типично помогать друг другу помимо обязательств, зафиксированных в контракте[28].

Иллюстрация 5.3 Изменение характера межорганизационных связей

Традиционная ориентация: противостояние	Новая ориентация: партнерство
Подозрительность, соревнование, отстраненность	Доверие, взаимная польза, высокая заинтересованность
Цены, эффективность, собственная выгода	Справедливость, честное ведение дел, обоюдная выгода
Ограниченная информация и обратная связь	Электронная связь, позволяющая передавать ключевую информацию, осуществлять обратную связь и проводить обсуждения
Юридическое разрешение конфликтов	Механизмы тесной координации
Минимальные вовлеченность и авансирование, раздельные ресурсы	Участие в разработке изделий партнера и их изготовлении, объединенные ресурсы
Кратковременные контракты	Долговременные контракты
Ограничение отношений рамками контракта	Деловое сотрудничество сверх предусмотренного контрактом

Источник: основано на Jeffrey H. Dyer, How Chrysler Created an American *Keiretsu*, *Harvard Business Review* (July—August 1996): 42—56; Myron Magnet, The New Golden Rule of Business, *Fortune*, (February 21, 1994), 60—64; and Peter Grittner, Four Elements of Successful Sourcing Strategies, *Management Review* (October 1995), 41—45.

Например, AMP, производитель электронных и электрических коннекторов, вел переговоры с заказчиком по поводу брака в изделии, создавшего серьезные проблемы. Коннектор был произведен не AMP, однако вице-президент компании и ее менеджер по продажам приехали на склад в выходные дни и нашли детали, позволившие заказчику не прекращать работы. Они это сделали, чтобы поддержать хорошие отношения. Подобная командная работа рассматривает партнерские компании как подразделения собственной организации[29].

Компании, подобные DaimlerChrysler, тесно сотрудничают с поставщиками на стадии разработки новых транспортных средств. Microsoft заключила контракт с Flextronics не только на производство игровых консолей Xbox, но и на участие в ее разработке[30]. В последние годы тенденция к внешнему партнерству заметно усилилась. Amtrak решила передать партнерам свои операции по электронному бизнесу после событий 11 сентября 2001 г. в США, когда сотни людей, собиравшихся предпринять путешествие, стали обращаться в компанию и заходить на ее веб-сайт. Сайт компании и ее телефонный центр оказались перегруженными, и клиентам пришлось отказать в услуге. Компания Akamai Technologies, работающая в Кембридже, шт. Массачусетс, включилась в эту ситуацию и дала возможность Amtrak использовать ее серверы в течение следующего месяца. Это

решение обусловило партнерские отношения с Akamai в управлении электронными операциями компании. «Они буквально спасли наш сайт», — сказала сотрудница Amtrak Мери Кортина (Mary Cortina)[31].

При новом взгляде на партнерство зависимость от другой компании рассматривается скорее как способ снижения, а не увеличения риска. Большая выгода при этом может быть достигнута обеими сторонами. Участвуя в системе межорганизационных связей, каждый действует лучше, помогая друг другу. Это существенно отличается от веры в то, что организациям лучше сохранять автономию и независимость. Торговые представители могут иметь рабочее место в цехе заказчика; они должны иметь доступ к его информационным системам и исследовательским лабораториям[32]. Координация столь тесна, что одну организацию иногда бывает трудно отличить от другой. Рассмотрим, как канадская Bombardier и ее поставщики связаны практически в единую организацию, занимающуюся изготовлением нового Continental, реактивного самолета бизнес-класса на восемь пассажиров, который обеспечивает комфортабельные беспосадочные перелеты.



Рекомендуемая книга

Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success
By Leonard Greenhalgh

Что определяет успех организации в XXI в.? По мнению Леонарда Гринхола, автора книги *Управление стратегическими взаимосвязями: Ключ к успеху в бизнесе* (*Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*), он зависит от того, насколько успешно поддерживаются, формируются и охраняются отношения сотрудничества внутри и вне фирмы. В книге рассматриваются стратегии управления взаимосвязями между людьми и группами в самой компании и при ее контактах с другими организациями. Эффективное управление связями создает чувство общего благосостояния и согласия, что, несомненно обеспечивает преимущества в конкурентной борьбе.

Управление взаимосвязями новой эпохи

Гринхол говорит: чтобы соответствовать новым реалиям, менеджеры должны по-новому мыслить. Вот некоторые основные идеи его книги.

- *Исходите из того, что детальные юридические контракты могут подорвать доверие и добрую волю.* Гринхол подчеркивает необходимость создавать связи, основанные на честности, доверии, понимании и общности целей, — в отличие от точно оговоренных юридических контрактов, ставящих акцент на том, что один бизнес может дать другому.
- *Рассматривайте партнеров как членов вашей собственной организации.* Сотрудники партнерской организации должны быть активными участниками совместного приобретения опыта, их необходимо привлекать к обучению, командным встречам и другим видам деятельности. Давая им возможность действительно внести вклад в общее дело, вы будете содействовать более тесным связям и формированию чувства общности.

- *Топ-менеджеры должны быть непревзойденными мастерами в создании союзов.* Менеджеры сотрудничающих организаций должны действовать таким образом, чтобы показывать всем работающим в самой организации и вне ее, что теперь главное — это партнерство и сотрудничество. Внедряя чувство приверженности партнерству в культуру компании, используйте церемонии, символы.

Заключение

Чтобы преуспеть в современной окружающей среде, заменяйте старые приемы управления, основанные на принципах силы, иерархии и противостояния, новыми приемами, направленными на общее благо и подчеркивающими роль сотрудничества и совместных форм организации. По мнению Гринсола, должны преуспеть компании, «действующие сообща, успешно интегрирующие стратегию, процессы, организацию бизнеса, ресурсы, системы и полномочных работников». Это возможно только при эффективно создаваемых, оформляемых и поддерживаемых стратегических взаимосвязях.

Из практики

Bombardier

На авиационном заводе, расположенном около аэропорта Mid-Continent в Вичите, новые самолеты собирают из доставляемых туда частей. Десятки готовых элементов, произведенные в разных местах, работники Bombardier должны превратить в новый Continental. Отдельные части нового самолета прибывают со всего мира: двигатели — с завода Phoenix, США; передняя часть самолета и кабина — из Монреаля, Канада; средняя часть фюзеляжа — из Белфаста, Северная Ирландия; хвостовая часть — из Тайчанга, Тайвань; крылья — из Японии. Детали также поступают из Австралии, Франции, Германии и Австрии. Когда производство работает в полную силу, сборка самолета и его пробные полеты занимают всего четыре дня.

Раньше большинство компаний, выпускавших реактивные самолеты, изготавливали главные элементы самостоятельно. В отличие от них канадская фирма Bombardier преимущественно полагается на поставщиков, которые стали принимать участие в проектировании и частично оплачивать разработку и рыночный риск. Компания работает почти с 30 поставщиками, и более десяти из них подключаются к работе на стадии разработки проекта. Чтобы быть уверенными в том, что конструкция машины удовлетворяет всех ее производителей, 250 членов команды из Bombardier и 250 представителей поставщиков работают в Монреале вместе. Bombardier вложила в разработку Continental около 250 млн долл., однако поставщики потратили на проектные работы почти столько же. Помимо финансового участия в проекте партнеры делят с Bombardier и ее риск. «Они не заключают контракта, в котором сказано, что фирма обязуется поставлять 25 крыльев в год в течение следующих десяти лет. Все будет определяться ситуацией на рынке», — сказал Джон Холдинг (John Holding), отвечающий за технологию и новые разработки Bombardier.

Интеграция партнеров, когда они получают общую прибыль и зависят друг от друга, и управление этим многонациональным, мультиорганизационным начинанием — задача непростая. Однако, когда затраты на разработку самолета возрастают более чем до 1 млрд долл., именно партнерский подход имеет смысл[33].

С разрушением границ и установлением партнерских отношений, с установкой на честное ведение дел и обоюдную выгоду современные организации меняют само представление о том, какими они должны быть. Сотрудничество, подоб-

ре тому, в котором участвует компания Bombardier, также используют все боль-ше компаний, производящих автомобили, включая Volkswagen и General Motors. Эти компании развили представления о партнерстве, как никогда ранее, исполь-уя в организационной структуре нечто вроде модульного подхода (см. гл. 3).

Экология популяций

Здесь мы рассмотрим другой подход к взаимосвязям организаций. **Экология попу-яций (population ecology)** отличается от всех прочих подходов, поскольку она уде-яет основное внимание различиям между организациями и их адаптации к по-уляции[34]. В нашем контексте **популяция (population)** — это совокупность органи-аций, занимающихся сходной деятельностью, сходным образом использующих есурсы и предлагающих сходные продукты. Организации, входящие в популя-цию, например, финансовые учреждения в районе Сиэтла, конкурируют за сход-ые ресурсы или потребителей.

В рамках экологического подхода исследователи задаются вопросом о боль-ом количестве и вариативности организаций, существующих в обществе. Поче-у постоянно возникают новые организационные формы, создающие это разно-бразие? Предлагается следующий ответ: индивидуальная адаптация организаций жестко ограничена изменениями, требуемыми от них окружающей средой. Инно-вации и изменения в популяции происходят, как правило, вследствие появления новых форм и видов организаций. Организации, уже существующие в популя-ции, меняются и реформируются в меньшей степени. Организационные формы выглядят относительно устойчивыми, а благо общества в целом достигается в результате выработки новых форм организаций инициативными предпринимате-лями. Новые организации в большей степени соответствуют новым обществен-ным потребностям, чем старые, изменения в которых происходят медленно[35].

Что эта теория означает на практике? Крупные сформировавшиеся организа-ции часто сродни динозаврам. Известные книготорговцы с огромным трудом приспосабливаются к быстро меняющейся окружающей среде. Поэтому новые организационные формы, соответствующие потребностям окружающей среды, возникают, подобно Amazon.com, заполнившей новую нишу и постепенно при-бирающей к рукам бизнес более старых компаний.

Почему старые организации с таким трудом адаптируются к изменениям сре-ды? Майкл Хеннан (Michael Hannan) и Джон Фримен (John Freeman), создатели модели экологической популяции организаций, утверждают, что существует множество ограничений способности организации к изменению. Эти ограниче-ния определяются крупными вложениями в предприятия и оборудование, харак-тером подготовки сотрудников, ограниченностью информации, сложившимися взглядами лиц, принимающих решения, собственной успешной историей органи-зации, узаконивающей сложившиеся способы работы, а также трудностями из-

менения корпоративной культуры. Действительные изменения встречаются редко; при наличии всех указанных препятствий — это маловероятное событие[36].

Именно в такой момент появляются новые организационные формы. Например, Asset Recovery Center покупает маршрутизаторы, серверы и другое сетевое оборудование погибших или обанкротившихся корпораций по пенни за доллар, а затем перепродает его с выгодой для себя. В сегодняшнем бизнесе осуществляются тысячи подобных операций. Организации сокращают капиталовложения, корпоративные проблемы растут, и сравнительно новое оборудование, которое еще можно продать, оказывается лишним. Брокеры, предлагающие подержанное оборудование, лишают крупных производителей вроде Cisco, Nortel Networks и Sun Microsystems миллионных сделок[37]. Второе недавнее изменение — это создание при крупных корпорациях, таких как Motorola и FedEx, своих университетов. Сейчас их более двух тысяч, тогда как несколько лет назад было только около двух сотен. Одна из причин их столь быстрого развития — невозможность получения компаниями необходимых им услуг от старых университетов, слишком инертных и придерживающихся старых приемов мышления и обучения[38].



В записную книжку менеджера

Приспосабливайте вашу организацию к изменениям, создаваемым окружающей средой. Проектируя новую организацию, ищите нишу с выраженной внешней потребностью в вашем изделии или услуге и будьте готовы к конкурентной борьбе за ограниченные ресурсы.

Согласно экологической точке зрения, если рассматривать популяцию организаций как целое, меняющаяся окружающая среда будет определять, какие из них выживут, а какие потерпят неудачу. Предполагается, что изолированные организации страдают от внутренней инерции и с трудом приспосабливаются к внешним изменениям. Когда же они появляются, старые организации с большей вероятностью приходят в упадок или терпят неудачу, а новые — всплывают на поверхность, поскольку они больше соответствуют потребностям окружающей среды.

Модель экологической популяции берет начало в биологических теориях естественного отбора. Описывая процессы поведения, она говорит об *эволюции* и *отборе*, лежащих в их основе. Теории биологической эволюции пытаются объяснить, почему некоторые формы жизни появляются и сохраняются, тогда как другие исчезают. Некоторые теории утверждают, что выживают формы, обычно наилучшим образом приспособленные к современному им состоянию внешней среды.

Несколько лет назад журнал *Forbes* сообщил об исследовании американского бизнеса за 70 лет — с 1917 до 1987 г. Помните ли вы о Baldwin Locomotive, Studebaker или Lehigh Coal & Navigation? Они входили в 78% ста ведущих компаний 1917 г., но не дожили до 1987 г. Из оставшихся 22% первой сотни только 1 до 1987 г. сохранили свое первоначальное название. Ситуация 1940-х и 1950-х годов подходила для Woolworth, однако в 1980-е годы стали доминировать новые организационные формы вроде Wal-Mart и Kmart. В 1917 г. в первую сотню лидеров входили гигантские металлургические и горнодобывающие предприятия, на смену которым пришли высокотехнологичные компании, такие как IBM и Merck[39]. Казалось бы, долгое время процветали Ford и General Motors, однако им сейчас угрожают мировые изменения в автомобильной индустрии. Ни одна компания не имеет иммунитета против общественных изменений. За период с 1975 до 1989 г. 187 компаний из пятисотенного перечня *Fortune* прекратили свое неза-

висимое существование. Некоторые из них были проданы, другие были поглощены, а какие-то были просто ликвидированы[40]. Тем временем окружающую среду снова изменила технология. AT&T, когда-то лидер услуг дальней связи, наиболее крупная, здоровая и преуспевающая компания США, стремительно утратила свое значение, когда сотовая технология фактически сделала Verizon Communications членом большинства семей. Внедрение Интернета в повседневную жизнь способствовало появлению новых компаний, таких как Expedia.com, America Online (сейчас это часть AOL Time Warner) и продолжающая расти eBay.

Форма организации и ниша

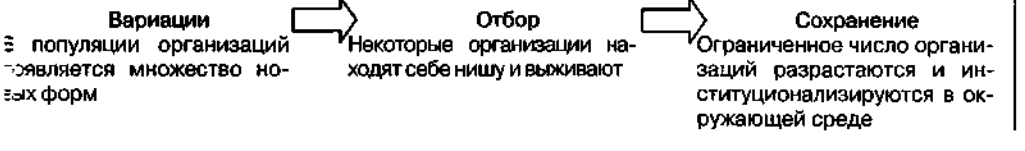
Предмет экологии популяций — организационные формы. **Организационная форма (organizational form)** — это специфические технология организации, структура, продукты, цели и персонал, которые могут быть избраны или отклонены окружающей средой. Каждая новая организация старается найти **нишу (niche)** (область уникальных внешних ресурсов и потребностей), способную ее поддержать. На ранних стадиях развития организации ниша обычно невелика, однако, если организация окажется успешной, со временем ее объем может увеличиться. Если ниша недоступна, организация будет угасать и может погибнуть.

Для отдельной фирмы важную роль в выживании играют удача, благоприятные обстоятельства и случай. Отдельные предприниматели и крупные организации постоянно предлагают новые продукты и идеи. Выживут эти идеи и организационные формы или потерпят неудачу, часто зависит от случая, благоприятных внешних обстоятельств. Женщина, занявшаяся скромными подрядами на электротехнические работы в быстро развивающейся Флориде, будет иметь прекрасный шанс преуспеть. Если та же женщина займется тем же бизнесом в угасающем сообществе в каком-либо другом месте США, ее шансы на успех будут гораздо ниже. Таким образом, успех или неудача отдельной фирмы могут быть предсказаны с учетом условий окружающей среды в той же степени, что и на основании навыков или стратегий, используемых организацией.

Процесс экологических изменений

В соответствии с экологической моделью новые организации появляются в популяции всегда. Таким образом, популяции организаций постоянно претерпевают изменения. Процесс изменений в популяции определяют три принципа, проявляющиеся последовательно: **вариации (variation)**, **отбор (selection)** и **сохранение (retention)**. Стадии развития организации представлены на илл. 5.4.

Иллюстрация 5.4 Модель экологии популяции организаций



- *Вариации.* В популяции организаций постоянно появляются новые формы. Они создаются предпринимателями, использующими венчурные капиталовложения крупных корпораций, или государством, желающим предоставлять новые услуги. Некоторые организации кажутся способными удовлетворить потребность, существующую в окружающей среде. В последние годы появилось много новых фирм, занимающихся разработкой программного обеспечения, предоставлением консалтинговых и других услуг крупным корпорациям, а также создающих продукты и технологии, используемые в интернет-торговле. Другие новые организации производят традиционные продукты, например сталь, но с помощью экономичной технологии и нового менеджмента, делающего их, как, например, сталелитейную компанию Nucor, более жизнеспособными. Изменения организаций подобны биологическим мутациям; они расширяют сферу компетентности и сложность организационных форм в среде. «Успех замысла» описывает новую организационную форму, найденную британским предпринимателем и позволяющую получать прибыль от информационных технологий и беспроводных текстовых сообщений.
- *Отбор.* Одни вариации подходят внешнему окружению лучше других. Некоторые оказываются прибыльными и, таким образом, способными найти свою нишу и получать из среды жизненно важные ресурсы. Другие вариации не находят удовлетворения потребностей извне и погибают. Когда внешний запрос на продукт фирмы и ее ресурсы недостаточны, организация отторгается. Окружение отбирает минимум вариаций, из которых в течение продолжительного времени выживают совсем немногие. Фирма Shazam из нашего примера (см. ниже) возникла только в середине 2002 г. Если потребность в новой услуге невысока или если компания не может получить необходимых ресурсов, она отторгается окружающей средой и прекращает свое существование.



Успех замысла

Shazam — это волшебство!

Всем знакома такая ситуация: звучит песня, которая вам нравится, но нужно долго ждать, пока ведущий сообщит ее название и имя исполнителя. Человек чувствует себя привязанным к приемнику, выслушивает рекламу и т.д. В августе 2002 г. в Соединенном Королевстве появилась *Shazam* — новая услуга мобильной связи, в этом смысле оказавшаяся «спасительной». Когда владелец телефона слышит загадочную музыку, он набирает четырехзначный номер, позволяет музыке быть «услышанной» его телефоном, и через минуту получает текстовое сообщение с именем певца и названием песни. Он также получает возможность отправить 30-секундную запись мелодии и пояснительный текст своим друзьям. С успехами современных технологий это почти очевидная идея, но она действительно стала очевидной, когда Shazam построила на ней свой бизнес.

Чудо Shazam стало возможным благодаря использованию компьютерной программы распознавания образов, написанной главным специалистом компании. Программа извлекает значимые характер-

...ки мелодии и соотносит их с базой данных. Компания, основанная предпринимателем Крисом Бёр...ном (Chris Barton), называет этот процесс «таггингом»*, или фиксацией понравившихся им мелодий. ...ьзователи могут зайти на веб-сайт компании и просмотреть весь список отмеченных ими песен, ...ть компакт-диск или узнать, в каком из ближайших магазинов он продается. Успех Shazam опреде...ся партнерство с компаниями мобильной связи, владельцами основных музыкальных записей, музы...ьными магазинами и др. Владельцы телефонных компаний должны были согласиться предложить ...инг в качестве дополнительной платной услуги и выплачивать Shazam часть прибыли. Поскольку ...инг увеличивает время пользования телефоном, эта услуга представляет для них интерес. Для ...дельцев музыкальных записей веб-сайт Shazam полезен, поскольку представляет новые мелодии ...ребителям; продажам дисков также содействуют устные рекомендации. Для владельцев британских ...озаписывающих компаний представляет интерес проведение по всей стране кампании по опреде...ию 32 самых популярных звуковых клипов. Поскольку Shazam хочет продавать компакт-диски через ...ой веб-сайт, а не давать возможность слушать музыку бесплатно, деятельность компании вряд ли ...етит сопротивление других интернет-продавцов музыкальных услуг.

Shazam — одна из наиболее ярких идей в мире информационных технологий. Однако менеджеры ...пании по-прежнему загружены переговорами с многочисленными партнерами и владельцами прав ...звукозаписи по поводу справедливого определения доли каждого участника в общей прибыли. Пере...воры происходят при закрытых дверях, однако уже сейчас Shazam, по-видимому, готова получать ...ьше, лишь бы остаться в бизнесе и заключать новые соглашения, необходимые для роста и все...ного распространения своих услуг. Время покажет, смогут ли Бёртон и его коллеги найти новую ...у, которая позволит им продлить жизнь организации.

...точник: Michael Parsons, I Got Music, I Got Algorithm, *Red Herring* (May 2002), 54—57; Owen Gibson, Name That Tune, *Media Guardian* (July 8, 2002), downloaded at *http://www. shazamentertainment.com/press_they_mg2. shtml* on September 9, 2002; and ...ones Guess that Song, *BBC News* (August 19, 2002), downloaded at *http://news.bbc.co.uk/1/hi/entertainment/music/2202830.stm* on ...ember 9, 2002.

- *Сохранение.* Сохранение — это выживание и усиление организационных форм, успешно прошедших стадию отбора. Определенные технологии, продукты и услуги высоко оцениваются окружающей средой, и сохранившаяся организационная форма может стать ее доминирующей частью. Многие формы организаций институционализировались, например, правительство, школы, церковь, а также производители автомобилей. McDonald's, владеющая 43% рынка быстрого питания, предоставляющая первую работу многим подросткам, заняла прочное место в американской жизни.

Институционализировавшиеся организации, такие как McDonald's, воспринимаются как относительно устойчивые элементы организационных популяций, однако с течением времени они не остаются неизменными. Окружающая среда постоянно меняется, и если доминирующие организационные формы не будут приспосабливаться к этим изменениям, они постепенно утратят свои позиции, и их сменят другие организации. McDonald's находится в состоянии борьбы, по-

*Таггинг (от англ. *tagging*) — еще одно новомодное понятие, появившееся совсем недавно. Оно означает способ упорядочения информации путем прикрепления к ней ключевых слов, ярлычков, по которым информация структурируется. (*Прим. ред.*)

скольку такие торговые сети, как Burger King и Wendy's, продолжают предлагать новую, интересную и высококачественную еду по более низким ценам и с более высокой скоростью обслуживания. Согласно ежегодным опросам потребителей, McDonald's занимает последнее место с 1992 г.[41] В четвертом квартале 2002 компания впервые столкнулась с убытками, отчасти вызванными решением о закрытии 719 наиболее плохо работающих ресторанов[42]. Пока McDonald's не сможет приспособиться к требованиям рынка быстрого питания, она больше не будет конкурентоспособной.

В экологии популяций именно окружающая среда определяет успех или поражение организации. Организация должна найти определенную потребность в окружающей среде, иначе она будет отторгнута. Усиление новых организационных форм в популяции организаций происходит благодаря появлению вариаций, их отбору и сохранению.

Стратегии выживания

Еще один принцип экологической модели — **борьба за существование (struggle for existence)**, или конкуренция. Организации или популяции организаций оказываются вовлеченными в конкурентную борьбу за ресурсы, и каждая организационная форма сражается, чтобы выжить. Борьба особенно интенсивна среди новых организаций, причем частота их рождения и выживания зависит от более широкой окружающей среды. На появление и выживание газет, телекомуникационных фирм, железных дорог, правительственных учреждений, профсоюзов и даже общественных организаций влияют такие факторы, как размер городов, количество иммигрантов, всплески политических событий, темп роста промышленности и изменчивость окружающей среды[43].

В экологии популяций различные формы борьбы организаций за выживание называются стратегиями **генерализации (generalist)** и **специализации (specialist)**. Организации с широкой нишей, или полем деятельности, предлагающие широкий спектр товаров или услуг, или услуги которых обслуживают большой рынок, используют стратегию генерализации. Организации, предлагающие меньший ассортимент товаров или услуг, или обслуживающие рынок меньшего размера, используют стратегию специализации.

В мире природы специализированные формы флоры и фауны эволюционируют в благоприятной изоляции в таких местах, как Гавайи, где ближайший материк находится на расстоянии двух тысяч миль. Здесь растения и животные оказываются хорошо защищенными. Напротив, в таких местах, как Коста-Рика, на которую волны внешних влияний накатывают одна за одной, развиваются генерализованные формы живых организмов, которые имеют большую сопротивляемость и которые способны адаптироваться к широкому спектру условий. В мире бизнеса Amazon.com начала со стратегии специализации, продавая книги через Интернет, но потом стала работать генерализованно, продавая записи музыки, видео, поздравительные открытки и т.п. Также она установила связь с сайтами, продающими разные мелочи, товары для домашних животных и растения. Такую компанию, как Olmec Corporation, продающую кукол с афроамериканскими и испанскими лицами, можно считать специализированной, тогда как Mattel явно генерализованная, поскольку продает множество игрушек для девочек и мальчиков всех возрастов[44].

Компании, использующие стратегию специализации, по сравнению с генерализованными оказываются более конкурентоспособными в узких областях, поскольку в них деятельность компаний обоих типов пересекается. Однако широта поля деятельности компаний, использующих стратегию генерализации, защищает от изменений во внешней среде. Хотя спрос на некоторые производимые ими товары и услуги может снижаться, спрос на другие их предложения может повышаться. Кроме того, компании, у которых много различных товаров, услуг и потребителей, приспосабливаясь к меняющемуся окружению, могут перераспределять свои ресурсы внутри организации, что невозможно для специализированных компаний. Однако, поскольку они часто невелики по размеру, специализированные компании могут быстрее меняться и оказываются более гибкими и адаптивными[45].

Роль менеджмента в успехе компании часто определяется выбором стратегии, направляющей ее в свободную нишу. Примером организации, прошедшей отбор и выжившей в своем окружении, служит Starbucks Coffee, менеджеры которой сделали чашку кофе элементом культуры.

Из практики

Starbucks Coffee

Для американцев беседа с друзьями за чашкой кофе всегда была наилучшим времяпровождением, будь то коллеги по работе, совместно проводящие перерыв, или пенсионеры, беседующие после обеда. Однако до Говарда Шульца (Howard Schultz) кофе считался просто одним из потребительских товаров. Шульц верил в идею комбинирования кофе и общения, предлагая приятную атмосферу кафе, различные марки кофе для гурманов, а также привлекая хорошо обученный персонал, который не просто подаст клиенту чашку кофе, но и обеспечит ему приятное пребывание.

Это был совершенно новый подход к продаже кофе, и он был быстро замечен. Начав в 1987 г. с девяти магазинчиков Starbucks в Сиэтле, Шульц решил сделать свою концепцию мировым феноменом. Сегодня Starbucks может похвастаться 5 тысячами кафе, расположенными по всему миру. Starbucks занимает большинство своих кофеваров из студентов и местных жителей, основательно обучая их приготовлению кофе и давая им специальные знания. Знания персонала и их способность общаться с посетителями — вот ключевой элемент имиджа компании и качества услуг, заставляющих клиентов приходить сюда снова и снова. В кафе Starbucks посетителям обеспечен комфорт. Одинокий посетитель, желающий на полчаса скрыться от внешнего шума и гама, может найти здесь тихое местечко. Компания молодежи, желающая поболтать, также может уютно устроиться в самом кафе или на веранде. Двое коллег, работающих над бизнес-проектом, получают удобный столик и могут разложить на нем свои бумаги. В Starbucks никто не торопится. Компания хочет, чтобы люди проводили в ее кафе больше времени, даже если они ничего не заказывают. Друзья иногда используют Starbucks как основное место встреч, собираясь, например, отправиться на футбольный матч или даже в другой ресторан. Они могут ничего не купить, но, несомненно, закажут что-то, придя в кафе в следующий раз. «В наших самых прибыльных кафе никто никуда не торопится, — сказал Даррен Хастон (Darren Huston), старший вице-президент по новым инициативам. — Это замечательно, что людям приятно задержаться у нас на некоторое время; это создает чувство общности»[46].

Говард Шульц занял свободную нишу и создал организацию совершенно нового типа — кофейню для гурманов. Он разработал новую, действенную стратегию в продаже кофе. Менее чем через 20 лет марка Starbucks стала почти такой же узнаваемой, как Coca-Cola.

Институционализм

Институционализм представляет собой еще один подход к межорганизационным взаимосвязям[47]. Организации тесно связаны друг с другом. Для выживания организации нуждаются в эффективном производстве. С позиций институционализма организации также нуждаются в признании со стороны стейкхолдеров, т.е. всех субъектов социума, заинтересованных в ее деятельности. **Концепция институционализма (institutional perspective)** описывает, как организации выживают и преуспевают благодаря гармонизации их деятельности и ожиданий окружающей среды. **Институциональную окружающую среду (institutional environment)** образуют нормы и ценности стейкхолдеров (потребителей, инвесторов, ассоциаций, советов директоров, правительства, партнерских организаций). Согласно концепции институционализма организации адаптируют свои структуры и деятельность к пожеланиям тех, кто к ней не принадлежит. Эти формы работы в организации приобретают статус закона. Институциональная окружающая среда показывает, какие формы организации и работы общество в целом считает правильными[48].

Легитимность (legitimacy) определяется как общий подход к оценке желательности действий организации, их правильности и соответствия системе норм, ценностей и убеждений окружающей среды[49]. Таким образом, концепция институционализма связана с определяющим поведение неизменным набором норм и ценностей, которые можно противопоставить гибким элементам технологии и структуры организации.

Организации должны соответствовать когнитивным и эмоциональным ожиданиям своей аудитории. Люди не станут помещать свои деньги в банк, пока не убедятся в его приверженности нормам мудрого финансового менеджмента. Представьте себе, что произойдет, когда органы местного самоуправления поднимут налоги на имущество для улучшения финансирования школ, если жители недовольны политикой и методами их работы. После скандала с бухгалтерской фирмой Arthur Andersen большие бухгалтерские фирмы вроде Deloitte Touche Tohmatsu и PricewaterhouseCoopers ищут новые способы упрочения своей легитимности. Когда стало известно, что сотрудники офиса Arthur Andersen в Хьюстоне уничтожили тонны документов, касавшихся расследования по Enron, гнев общественности и корпоративный страх охватили все бухгалтерские фирмы[50]. В быстро меняющейся индустрии авиалиний появились новые компании, предлагавшие более дешевые услуги, и они, как и следует из теории экологии популяций, стали конкурировать со старыми. Сейчас они, например JetBlue, пропагандируют сочетание экономичности своих цен с безопасностью и комфортом полетов.

Из практики

JetBlue

Для авиакомпаний внешняя среда стала меняться даже раньше 11 сентября 200[illegible]. Однако этот день нанес серьезный удар крупным, хорошо известным фирмам, которые пережили трудности приспособления к меняющимся условиям. Для них сократился объем внутренних перевозок пассажиров, чего нельзя сказать об их меньших по размерам и предлагающих более

дешевые услуги конкурентах вроде JetBlue — нью-йоркской авиакомпании, объем перевозок которой в мае 2002 г. возрос более чем на 100%.

JetBlue преуспела, предлагая пассажирам недорогие специализированные услуги. Поскольку клиенты заботятся о своей безопасности, менеджеры компании понимают, что их первоочередной долг — выглядеть такими в глазах публики. Некоторые прежние соблазны, вроде кожаных сидений и ТВ в режиме реального времени с экранами на спинках сидений, после 11 сентября стали казаться слишком мелкими. Через несколько часов после атаки террористов генеральный директор компании Дэвид Нилмэн (David Neeleman) уже вел телефонные переговоры с изготовителем аэробусов по поводу опытных образцов дверей, защищающих пилотов от вторжений. Задолго до того как Федеральное авиационное агентство (FAA) выпустило свой приказ, JetBlue взяла на себя роль первой национальной авиакомпании, установившей пуленепробиваемые, хорошо укрепленные двери на кабины пилотов всех своих самолетов. Поскольку компания была небольшой и работала быстро, она смогла переоборудовать все свои самолеты за недели, тогда как крупным компаниям на это понадобились месяцы.

«Мы сделали это первыми, понимая, что это нужно сделать, — сказал Нилмэн. — Кроме того, все видели, что мы умеем работать быстро и понимаем, что именно нужно в данный момент»[51].

Менеджеры JetBlue знают: то, как клиенты воспринимают компанию, играет огромную роль, создавая предпосылки для долговременного успеха. Другие компании также обеспокоены вопросом легитимности; это видно по ежегодному обзору журнала *Fortune*, в котором приводятся рейтинги репутации корпораций[52].

Понятие «легитимность» позволяет ответить на важный для сторонников концепции институционализма вопрос: почему так много общего в формах и приемах работы сложившихся организаций? Зайдите в банки, школы, больницы, правительственные учреждения или фирмы, относящиеся к одной отрасли промышленности, в любом месте страны, и вы увидите, что они очень похожи друг на друга. Когда поле деятельности организаций находится в стадии формирования, как, например, в электронной торговле, нормой становится разнообразие. Появляющиеся ниши заполняют новые организации. Но как только отрасль оказывается сформированной, происходит невидимое смещение в сторону единообразия. Для описания движения компаний в направлении уподобления друг другу используется термин *изоморфизм*.

Институциональный подход и структура организаций

Институциональный подход рассматривает организации в двух аспектах: технической и институциональной. К техническому аспекту относятся повседневная технология и оперативные требования организации. Институциональная структура — это часть организации, наиболее очевидная для внешней публики. Технический аспект деятельности организации управляется нормами рациональности и эффективности, тогда как институциональный — ожиданиями окружающей среды. Под давлением необходимости работать корректно и надлежащим образом формальная структура многих организаций отражает, скорее, ожидания и ценности окружающей среды, а не требования, налагаемые собственно работой. Это означает,

что в организации могут быть должности или виды деятельности (менеджер по соблюдению равных возможностей занятости, отдел электронной торговли), принимаемые общественностью, как «важные» и, таким образом, повышающие ее легитимность, даже если они снижают эффективность работы организации. Например, многие небольшие организации создают свои веб-сайты, даже если получаемая от них прибыль иногда не покрывает издержек по их поддержанию. Наличие подразделения, поддерживающего сайт компании в Интернете, современное общество считает необходимым. Формальная структура организации может не соответствовать ее технологии, товарам и услугам, но они гарантируют ее выживание в более широкой окружающей среде.

Организации приспосабливаются к окружающей среде, сигнализируя о своем соответствии требованиям и ожиданиям, предъявляемым культурными нормами, стандартными профессиональными требованиями, финансовыми кругами и потребителями. Иногда структура представляет собой только фасад, никак не связанный с самой работой; этот фасад способствует получению признания, легитимности и постоянной поддержки. Структура может быть никак не связана с реальными производственными нуждами и может возникать независимо от специфических внутренних проблем, нуждающихся в решении. Согласно этой точке зрения формальная структура не зависит от содержания специальной, профессиональной деятельности организации[53].

Институциональное сходство

В записную книжку менеджера

Постоянно поддерживайте легитимность вашей организации в глазах стейкхолдеров окружающей среды. Используйте стратегии, структуры и новые приемы управления, которые соответствуют их ожиданиям и гарантируют их поддержку и доступность ресурсов.

Организации испытывают острую нужду в том, чтобы производить впечатление легитимных. При этом многие аспекты их структуры и поведения могут быть ориентированы скорее на внешнее признание, чем на внутреннюю техническую эффективность. Таким образом, межорганизационные связи характеризуются силами, позволяющими организациям в популяции себе подобных выглядеть сходным образом. **Институциональное сходство (institutional similarity)**, называемое в научной литературе *институциональным изоморфизмом* (*institutional isomorphism*), представляет собой появление общей структуры и подходов к работе у организаций, принадлежащих к одной области деятельности. Изоморфизм — это процесс, посредством которого одни структурные единицы популяции уподобляются другим, сталкивающимся с тем же набором условий окружающей среды[54].

Как именно возникает усиливающееся сходство? Как эти силы проявляют себя? Краткое описание трех механизмов институциональной адаптации представлено на илл. 5.5: подражание, возникающее в ответ на неопределенность среды; принуждение, основанное на политическом влиянии; нормативные требования как следствие общности обучения и профессионализма[55].

Подражание Большинство организаций, особенно в бизнесе, сталкиваются с большой неопределенностью. Высшее руководство не знает точно, какие товары, усл-

ги или технологии позволят достичь поставленных целей; иногда неясны и сами цели. При столкновении с неопределенностью начинает проявлять себя **стремление к подражанию (mimetic forces)**, заставляющее организации копировать или воспроизводить у себя то, что делают другие организации.

Иллюстрация 5.5 Механизмы институциональной адаптации

	Подражание	Принуждение	Нормативные требования
Основания подобия	Неопределенность	Зависимость	Долг, обязательства
События	Видимые инновации	Политические законы, правила, санкции	Профессионализм — сертификация, аккредитация
Социальный базис	Требования культуры	Юридические нормы	Мораль
Пример	Реинжиниринг, бенчмаркинг	Контроль выбросов	Соответствие стандартам, обучение консультантов

Источник: адаптировано из W. Richard Scott, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1995).

Если руководство рассматривает инновацию как успешную, оно быстро воспроизводит ее в своей управленческой практике. Работа «по модели» осуществляется без ясного понимания того, как подобное копирование может улучшить деятельность организации. Процессы подражания объясняют, почему в деловом мире возникают увлечения и моды. Как только появляется новая идея, на нее набрасываются многие организации. Это приводит только к тому, что они понимают, что ее применение требует труда и будет не столько решать существующие проблемы, сколько создавать новые. Об этом, например, свидетельствует недавняя волна слияний и поглощений, захлестнувшая многие отрасли промышленности. В два последних десятилетия их произошло больше, чем за всю историю промышленности. Однако факты показывают, что многие из них не принесли ожидаемых финансовых выгод и каких-либо других преимуществ. Сила этого движения была так велика, что многие компании прибегли к слиянию, не столько рассчитывая на выгоды в эффективности и прибыли, но просто из-за того, что они считали нужным поступить именно так[56]. Другая тенденция, отчасти обусловленная стремлением к подражанию, — сокращение численности рабочей силы. Несмотря на то, что массовые сокращения в действительности вредят организациям, менеджеры воспринимают их как законные и эффективные средства улучшения деятельности[57]. Такие приемы, как использование субподрядов, реинжиниринг, программы качества Six Sigma и комплексная оценка, используются без ясного подтверждения производительности и эффективности организаций. Очевидной выгодой подобных действий можно считать ослабление чувства неопределенности у самих менеджеров и улучшение образа компании, поскольку фирму начинают воспринимать, как использующую новейшие приемы управления. Недавнее исследование ста организаций подтвердило, что компании, ис-

пользовавшие популярные приемы менеджмента, вызывали большее восхищение, а качество их менеджмента оценивалось выше, даже если нововведения не улучшали их экономических показателей[58].

Возможно, наиболее очевидный пример формального подражания — бенчмаркинг как часть общего движения за качественность работы. Фактически бенчмаркинг — определение лучшего в своей отрасли и воспроизведение приемов его работы — возможно, даже улучшенных — для достижения совершенства.

Подражание срабатывает, поскольку организации постоянно сталкиваются с высокой степенью неопределенности, наблюдают в окружающей среде инновации, которые одобряются нашей культурой, и таким образом укрепляют легитимность тех, кто их использует. Подражание — это мощный механизм, посредством которого банки, школы или производственные фирмы начинают выглядеть и действовать как все другие организации, работающие в их сфере.

Принуждение Все организации подвергаются формальному и неформальному давлению со стороны правительства, регулирующих ведомств и других структур в своем окружении, особенно тех, от которых организация зависит. **Принуждение (coercive forces)** — это внешнее давление на организации, вынуждающее их приспосабливать свои структуры, приемы работы или поведение к другим организациям. Принуждение не может сделать организацию более эффективной, однако может заставить ее выглядеть такой. Кроме того, принуждение содействует ее признанию в окружающей среде. Некоторые формы давления, например, правительственные постановления, касающиеся безвредности оборудования, могут иметь силу закона. Выполнение постановлений, касающихся охраны здоровья и безопасности, может потребовать введения в организации новой должности. После широко известных скандалов в бухгалтерских фирмах были изданы новые правительственные постановления и созданы необходимые контролирующие органы[59].

Принуждение также может наблюдаться в отношениях организаций, имеющих разную зависимость от ресурсов. Вполне типично для крупной фирмы розничной торговли вроде Wal-Mart или такого производителя, как General Motors проводить свою собственную политику и диктовать своим поставщикам методы работы. Когда Honda решила, что зеркала для всех ее автомобилей, производимых в США, будет поставлять Donnelly Corporation, она настояла, чтобы ее поставщик предоставил своим работникам больше полномочий. Honda считает, что пока организация не сможет наладить внутренние партнерские отношения, она не сможет работать с другими компаниями как партнер.

Изменения в организации под действием принуждения происходят, когда одна организация зависит от другой, когда существуют политические факторы, такие как постановления, законы и санкции, или когда партнерство строится на контрактной или юридической основе. Организации, работающие при подобных ограничениях, адаптируются к изменениям и контактируют друг с другом таким образом, что их однородность увеличивается, а разнообразие ограничивается.

Нормативные требования Третья причина, побуждающая организации к институциональным изменениям — это нормативные требования. **Нормативные требования (normative forces)** предписывают необходимость соответствия профессиональным стандартам и использования приемов работы, признанных профессиональным сообществом современными и эффективными. Изменения могут происходить в различных областях: в сфере информационных технологий, в требованиях к бухгалтерской отчетности или приемах маркетинга. Профессионалы с университетскими дипломами имеют сходное базовое образование и профессиональные связи, посредством которых консультанты и профессионалы высокого уровня обмениваются идеями. Университеты, консалтинговые фирмы и профессиональные тренинговые учреждения разрабатывают нормы для менеджеров, работающих со специалистами высокой квалификации. Люди с одинаковым образованием, имеющие общие стандарты и ценности, реализуют их в организациях, в которых они работают. В своих базовых курсах по финансам, маркетингу и человеческим ресурсам бизнес-школы указывают лучшие приемы работы, поэтому использование тех или иных методов для каждой специальной области становится стандартом. В одном исследовании было установлено, что радиостанция перешла от функциональной к мультидивизиональной структуре, поскольку консультант рекомендовал ее как стандарт ведения бизнеса «более высокого уровня». Не было никаких доказательств того, что эта структура лучше решит проблемы радиостанции. Однако компания-заказчик стремилась к легитимности и к тому, чтобы ее воспринимали как высокопрофессиональную, использующую современные приемы менеджмента.

Компании испытывают нормативное давление, проявляющееся в желании быть похожими друг на друга в соблюдении высоких стандартов работы, профессиональных норм, разделяемых менеджерами и специалистами респектабельных организаций. Эти нормы передаются при профессиональном обучении и сертификации и включают в себя моральные и этические требования, основанные на высоких стандартах, принятых в профессии в данное время. В некоторых случаях, когда нормативные требования, лежащие в основе легитимности, нарушаются, как это недавно произошло в бухгалтерских фирмах, соблюдать принятые стандарты позволяет принуждение.



Записную книжку менеджера

Повышайте свою легитимность, заимствуя у других фирм идеи, не противоречащие законам и постановлениям; следуйте методикам, которые были признаны лучшими для вашей компании.

Компания может использовать какой-либо один или все механизмы — подражание, принуждение или нормативное давление — для приобретения большей легитимности в институциональной окружающей среде. Фирмы начинают использовать эти механизмы, когда они работают в условиях зависимости, неопределенности, неоднозначных целей и доверия профессиональным рекомендациям. В результате организации становятся более однородными, чем можно было бы ожидать, учитывая естественное разнообразие менеджеров и особенностей окружающей среды.

Итоги и обсуждение

В главе говорилось о существенной эволюции в межорганизационных взаимосвязях. Одно время организации рассматривали себя как автономные и обособленные, стараясь превзойти другие компании. Сегодня все больше организаций воспринимают себя как часть экосистемы. Организация может охватывать несколько сфер бизнеса и быть включенной в плотную сеть связей с другими компаниями. В экосистеме сотрудничество так же важно, как и конкуренция. В зависимости от своего местоположения и имеющихся проблем, организации могут конкурировать и сотрудничать в одно и то же время. В экосистеме бизнеса меняется роль менеджмента, появляются горизонтальные связи с другими организациями.

Для объяснения связей между организациями существует четыре подхода. Наиболее традиционный подход рассматривает зависимость организаций от ресурсов. Согласно этому подходу организации стараются избегать чрезмерной зависимости. Они прилагают значительные усилия для контроля окружающей среды, стараясь гарантировать себе достаточные ресурсы и одновременно сохранить независимость. Тем не менее крупные организации пользуются зависимостью от них мелких компаний.

Альтернативный подход рассматривает сети сотрудничества. Одни организации приветствуют сотрудничество и взаимозависимость с другими, если это представляет ценность для всех заинтересованных сторон. Многие высшие руководители пересматривают свои взгляды и отказываются от автономии в пользу сотрудничества, часто с бывшими конкурентами компании. Новая установка подчеркивает роль доверия, честного ведения дел и получения прибылей всеми взаимосвязанными участниками.

Подход, называемый экологией популяций, объясняет, почему с появлением новых организаций, заполняющих оставшиеся свободными ниши, их разнообразие постоянно возрастает. Согласно экологическому подходу крупные компании обычно не могут приспособиться к изменениям среды, поэтому появляются новые компании, имеющие форму и приемы работы, соответствующие современным запросам. Некоторые организации выживают и развиваются посредством вариаций, отбора и сохранения, а другие погибают. Для выживания в популяции организации могут использовать стратегии генерализации или специализации.

Институциональный подход утверждает, что отношения между организациями складываются под действием потребности организации в легитимности и в заинтересованности клиентов в ее товарах и услугах. Потребность в легитимности означает, что организация должна приспосабливать свои структуры к формам работы, воспринимаемым как уместные и современные всеми стейкхолдерами, заинтересованными в ее деятельности. Сложившиеся организации перенимают приемы работы друг у друга и начинают казаться очень похожими. Возникновение похожих структур и подходов в одной и той же сфере деятельности называется институциональным сходством, или институциональным изоморфизмом. Существует три основополагающих механизма, усиливающих однородность органи-

заций: стремление к подражанию в ответ на неопределенность окружающей среды; принуждение под действием силовых различий и политических влияний; нормативные требования как следствие сходного обучения и принадлежности к одной профессиональной общности.

Каждый из четырех подходов уместен. Они представляют различные точки зрения на мир межорганизационных связей. Организации имеют опыт конкурентной борьбы за свою автономию. Они могут преуспеть, сотрудничая друг с другом. Медлительность и неадаптивность старых фирм позволяют процветать новым организациям. Наконец, организации ищут в окружающей среде не только выгоду, но и легитимность. Менеджерам важно принимать во внимание межорганизационные связи и уметь сознательно ими управлять.

Ключевые понятия

борьба за существование (struggle for existence)
вариация (variation)
зависимость от ресурсов (resource dependence)
институциональная окружающая среда (institutional environment)
институциональное сходство (institutional similarity)
концепция институционализма (institutional perspective)
легитимность (legitimacy)
межорганизационные связи (interorganizational relationships)
ниша (niche)
нормативные требования (normative forces)
организационная форма (organizational form)
организационная экосистема (organizational ecosystem)
отбор (selection)
популяция (population)
подражание (mimetic forces)
принуждение (coercive forces)
сеть сотрудничества (collaborative network)
сохранение (retention)
стратегия генерализации (generalist)
стратегия специализации (specialist)
экология популяций (population ecology)

Вопросы для обсуждения

1. В соответствии с концепцией экосистем в бизнесе организации сейчас стали более взаимозависимы, чем когда-либо ранее. Что подсказывает вам ваш собственный опыт? Поясните свою позицию.
2. Что вы думаете о возможности стать менеджером и необходимости руководить взаимосвязями с другими организациями, а не просто управлять компанией, в которой работаете? Обсудите этот вопрос.

3. Представьте себе, что вы — менеджер маленькой фирмы, которая зависит от клиента — крупного производителя компьютеров — в отношении ресурсов. Какие действия вы должны предпринять, чтобы выжить и преуспеть? Что бы вы стали делать будучи менеджером крупной фирмы?
4. Многих современных менеджеров учили конкурировать с другими компаниями. Как вы думаете, как проще работать: конкурируя с другими компаниями или сотрудничая с ними? Обсудите этот вопрос.
5. Обсудите, как установки на конкуренцию и на сотрудничество проявляют себя в студенческой учебной группе. Существует ли в ней стремление получить более высокие оценки? Возможно ли здесь истинное партнерство и может ли ваша работа зависеть от работы других студентов?
6. Согласно теории экологии популяций при изменениях окружающей среды обществу полезнее возникновение новых организаций и гибель старых. Согласны ли вы с этим? Почему европейские страны принимают законы, поддерживающие организации традиционного типа и сдерживают возникновение новых?
7. Объясните, как процессы вариаций, отбора и сохранения могут объяснить инновации, происходящие в организации.
8. Верите ли вы, что легитимность действительно мотивирует организации? Действительно ли признание мотивирует индивидов? Поясните свой ответ.
9. Как стремление к легитимности приводит к тому, что со временем организации становятся похожими друг на друга?
10. Чем стремление к подражанию отличается от действий, предпринимаемых под влиянием нормативных требований? Приведите пример действия каждого из этих факторов.

Рабочая тетрадь *Увлечения в менеджменте*

Просмотрите одну-две статьи о новых тенденциях или увлечениях в менеджменте. Затем найдите одну-две статьи, в которых говорилось об аналогичных увлечениях прошлых лет. Наконец, покопайтесь в Интернете и найдите информацию о том, что модно сейчас и что было модно раньше.

Вопросы

1. Как модные увлечения были использованы в организации? Используйте реальные примеры, найденные вами в литературе.
2. Почему, по вашему мнению, модные тенденции были восприняты организацией? В какой степени они действительно повысили продуктивность ее работы и моральный климат? Может быть, это было простое желание компании казаться современной в использовании приемов менеджмента в среде своих конкурентов?
3. Приведите пример, когда нововведение не привело к ожидаемым результатам. По какой причине это произошло?

Кейс для анализа *Oxford Plastics Company*

Oxford Plastics производит высококачественные пластмассы и синтетические смолы, используемые при изготовлении множества изделий, начиная с газонных украшений и кончая отделочной фурнитурой для автомобилей. Завод компании расположен около Битти — города с населением около 45 тыс. человек. На предприятии работают 3 тыс. рабочих, и завод играет большую роль в местной экономике, а также в экономике всего штата, в котором трудно найти хорошо оплачиваемую работу на производстве.

В начале 1995 г. Сэм Хендерсон (Sam Henderson), директор завода в Битти, сообщил губернатору Тому Уинчеллу (Tom Winchell), что компания Oxford готова объявить о существенном расширении предприятия — создании лако-красочного производства, которое сможет обеспечить качество цвета в соответствии с пожеланиями заказчиков. Новая структура повышала конкурентоспособность компании на быстро развивающемся мировом рынке пластмасс. Кроме того, она давала городку Битти еще один завод, полностью соответствующий новым нормам Комитета США по охране окружающей среды (U.S. Environmental Protection Agency — EPA). Предприятие должно было начать давать прибыль в течение двух лет.

Планы в отношении новой производственной мощности были в основном разработаны. Главной нерешенной задачей было определение местоположения будущего предприятия, которое должно было занять 25 акров. Для этого требовалось купить дополнительную землю по соседству с участком площадью 100 акров, который занимал завод. Хендерсона беспокоило решение топ-менеджеров, поскольку они наметили для строительства участок, выходивший за пределы промышленной зоны компании. Кроме того, на нем должны были быть вырублены несколько 400—500-летних буков. Некоммерческая организация — собственник участка была готова его продать, тогда как участок, расположенный по другую сторону территории фабрики, было бы трудно приобрести так же быстро. Oxford должна была реализовать свой проект в сжатые сроки. Если бы новые мощности не были построены и не начали бы свою работу, могли бы вступить в силу новые постановления EPA. В этом случае Комитет по охране окружающей среды мог бы запретить прежнюю технологию компании и фактически остановить завод.

Губернатор был увлечен идеей строительства в Битти и подталкивал Хендерсона к немедленным контактам с официальными лицами города и штата, что позволило бы предотвратить возможные проблемы в будущем. Он подчеркивал, что проект не должен сорваться из-за конфликта интересов разных групп, поскольку он очень важен для развития экономики региона. Губернатор Уинчелл поручил Бет Фридландер (Beth Friedlander), начальнику Управления экономического развития штата (Governor's Office of Economic Development), работать с Хендерсоном по проекту. Однако Уинчелл не собирался поддерживать идею расширения промышленной зоны, поскольку он был известен общественности, как активный защитник окружающей среды.

После беседы с губернатором Уинчеллом Хендерсон стал обдумывать, какие люди и организации заинтересованы в проекте нового завода и готовы к сотрудничеству, которое позволило бы работать гладко и быстро.

Oxford Plastics

- Марк Томас (Mark Thomas), вице-президент направления северо-американских операций компании, должен был прилететь из штаб-квартиры компании в Мичигане, чтобы наблюдать за приобретением земли и переговорами о расширении территории компании.
- Сэм Хендерсон, директор завода в Битти, сделавший в этом городе свою карьеру и работавший на заводе с момента окончания школы.
- Уэйн Тэлберт (Wayne Talbert), президент местного профсоюза. Профсоюз активно поддерживал проект нового завода в Битти, поскольку это сулило занятость и высокие заработки.

Администрация штата

- Губернатор Том Уинчелл, который в поддержку проекта может оказать давление на местны циальных лиц.
- Бет Фридландер, начальник Управления экономического развития штата.
- Мэни Готлиб, начальник Управления охраны окружающей среды штата (State Departm Environmental Quality).

Городская администрация

- Мэр Барбара Отт, новичок в политике, работает в этой должности менее года, проводит кам по проблемам окружающей среды.
- Дж. Вашингтон, председатель местного Комитета экономического развития.

Общественность

- Мэй Пайнлес, председатель так называемого «исторического Битти», громогласно заявляет будущее региона зависит от сохранения его истории и природы, привлекательных для туристов
- Томми Томпкинс, президент фонда «Спасем наше будущее» (Save Our Future Foundation), которого — частные лица и представители местного университета; долгое время занимаются блемами окружающей среды, успешно воспрепятствовали по крайней мере одному из предыду проектов, предполагавшему расширение промышленной зоны.

Хендерсон чувствует, что не знает, что ему предпринять. Он думает: «Как создать коалицию из ких разных организаций и групп, чтобы двигаться вперед?» Он понимает потребность компании С в быстрых действиях, но и желает сохранить ее хорошие отношения с людьми и организациями, выс пающими против разрушения красоты природы в Битти. Хендерсон всегда стремился решать проб мы так, чтобы все оказались в выигрыше, однако этот проект затронул интересы стольких групп, что не знал, с кого начать. Может быть, ему в первую очередь обратиться к Бет Фридландер из адми страции губернатора? Несомненно, речь идет о проекте, крайне важном для развития экономи штата. С другой стороны, существуют местные жители, которых итоговые решения затронут в наи большей степени. Вице-президент компании Oxford предлагает провести в конце недели пресс конференцию, на которой будет объявлено о строительстве, но Хендерсон опасается, как будет вос принята эта новость. Возможно, он организует встречу всех заинтересованных сторон уже сейчас предложит им откровенно рассказать об отношении к проекту? Он знает, что встреча вызовет эмоц однако они будут еще сильнее, если встречи не будет.

Кейс для анализа *Hugh Russel, Inc.*

Эта история — воспоминания Дэвида Хёрста об опыте группы менеджеров сложившейся организа ции, претерпевающей глубокие изменения. Толчком к изменениям послужил серьезный кризис в мире бизнеса.

Когда в 1979 г. я пришел в Hugh Russel, Inc., это был среднего размера канадский дистрибьютор стали и промышленных изделий. Объем продаж компании составлял 535 млн кан. долл., а численность штата — 3 тыс. человек. Деятельность компании контролировал председатель Арчи Рассел, владе-

...ий 16% акций компании. Компания работала по четырем направлениям, главным были поставки ста-...и («Russelsteel»). Кроме того, компания была дистрибьютором промышленных опор и затворов, имела собственную сеть оптовиков, покупавших изделия из металла и спортивные товары, а также небольшое производство.

Структура компании соответствовала ее деятельности. Менеджеры были профессионалами; во главе каждого подразделения иерархии стоял президент группы, подотчетный Петеру Фостеру (Peter Foster) — президенту корпорации. Должностные обязанности были документально оформлены, а их конкретное выполнение уточнялось стандартными инструкциями. Три тома документов освещали политику компании по всем вопросам, начиная ведением бухгалтерии и кончая оплатой отпусков. Детальное ведение счетов и система сбора данных позволяли менеджерам прослеживать прогресс в отдельных операциях в соответствии с бюджетами и планами. Выплаты соответствовали реальной работе; стоимость акций оценивалась по системе RONA, и менеджеры, достигшие поставленных целей, получали большие премии (до 100% основного оклада).

На высшем уровне управления царила вежливость, которая, однако, была формальной. Совет директоров состоял из друзей и партнеров Арчи и менеджеров. Арчи и Петер вели дела организации, как если бы они были ее основными собственниками. Их взаимодействие с менеджерами, не работавшими в головном офисе, ограничивалось отдельными командировками.

Кризис

Через девять месяцев после того, как я поступил в компанию специалистом по финансовому планированию, мы попали в переделку, и после ожесточенных торгов по поводу цен компания была поглощена. Нас приобрела частная компания. Ее контролировал старший сын предпринимателя, славившегося легендарными состоянием и возможностями, поэтому в то время мы никак не ожидали той встряски, что нам предстояла. Мы не понимали, что сын не только не имеет поддержки отца в этом начинании, но и отказывается советоваться со своими двумя братьями, которые также были собственниками приобретенной компании! Для заключения сделки он взял в долг 300 млн долл., поставив под удар и своих братьев, поскольку они оба должны были лично гарантировать выплаты по 100 млн долл. каждый. Как оказалось, это было совсем не весело.

В период заключения сделки нас буквально захлестнула волна консультантов, юристов и бухгалтеров. Казалось, что все, кто был в нас заинтересован, присылали своих советчиков. После шести недель интенсивного анализа стало ясно, что мы сильно переплатили, и взаимодействие было неравноправным. В самом начале покупатель посетил наших банкиров и предложил им — если они этого захотят — получить «свой кусок». Обеспокоенные возможными потерями и желая контактировать со столь известной семьей, они согласились на начальное финансирование проекта только на основании устной договоренности. Сейчас, ознакомившись с точными цифрами и узнав о разногласиях заинтересованных группировок, они прекратили свою поддержку и потребовали свои деньги назад. Мы должны были компенсировать 300-миллионный долг, причем быстро...

Изменения

Новые собственники Hugh Russel установили контроль над компанией и затем прекратили производство стали, полностью изменив ситуацию. Наша работа стала интересовать новые группировки, постоянно враждовавшие между собой, новых банкиров и новых предпринимателей; и все это происходило при падении спроса на наши товары и услуги. За очень короткое время корпорация из развивающейся, активной и прибыльной превратилась в разбитую, лишенную финансовой поддержки и без надежд на выживание. Нашими приоритетами стали закрытия, увольнения, сокращения производства, проволочки, продажи имущества и «рационализация»...

В головном офисе ясность в работе исчезла. Например, меня наняли для составления финансовых прогнозов и приращения капитала на рынке ценных бумаг, однако с ростом финансовой неразберихи в компании этого сделать было нельзя. Всем нам будущее внушало опасения; над компанией над каждым из нас нависла угроза банкротства.

В атмосфере кризиса новый президент Уэйн Мэнг (Wayne Mang) (Арчи Рассел и Петер Фостер покинули организацию вскоре после заключения сделки) собрал старших менеджеров для обсуждения сложившейся ситуации. Уэйн Мэнг работал с металлом много лет; сотрудники Hugh Russel доверяли ему и относились к новому президенту с уважением. Бухгалтер по образованию, он обычно называл себя «менеджером по персоналу», желая подчеркнуть свою веру в способность людей изменить ситуацию в организации и ответственность линейных руководителей за поддержку этих начинаний. На первом собрании, созванном на скорую руку, присутствовали люди со всей организации, к которым он относился с уважением и доверием. Они были отобраны без учета их должностей в старой иерархии.

Содержание и стиль проведения собрания для многих были откровением! Некоторых из его участников раньше приглашали в головной офис только для обсуждения их заработной платы. Сейчас же им сообщили все самые болезненные детали ситуации, в которой находилась компания, и впервые к ним обратились, как к людям, способным внести свой вклад в ее изменение. Уэйн просил их о помощи.

На первом собрании мы насчитали 19 основных проблем, стоящих перед корпорацией. Все они затрагивали ряд функциональных областей. Для их решения мы организовали рабочие группы. Я сказал «мы организовали», поскольку именно так и обстояло дело. Без принуждения люди выразили желание заниматься проблемами, которые их интересовали или которые соответствовали их компетенции. Кроме того, участники собрания привлекли к работе других добровольцев, которых на собрании не было, но которые, по общему мнению, могли оказать помощь. В целях руководства в каждую рабочую группу входил один представитель головного офиса, который должен был отчитываться о происходящем «наверху». Некоторые участники собрания вошли в столько рабочих групп, что им требовалась замена. Однако это было следствием осознанного управления процессом.

Собрание закончилось в 2 часа ночи, и мы отправились по домам, объяснять своим недоверчивым женам происшедшее...

Формирование кросс-функциональных проектных команд быстро стало нашим основным методом организации новых инициатив, и в головном офисе старая формальная структура явно исчезала. Команды можно было образовать мгновенно, сразу же при возникновении проблемы, и так же быстро распустить. Мы, например, обнаружили, что даже без формальных собраний большую часть времени проводили в неформальных переговорах друг с другом. Двое начинали беседу в чьем-то офисе, к ним кто-то присоединялся, еще и еще, и обсуждение становилось групповым. Впоследствии мы назвали такие события «бульканьем»; они стали чем-то вроде посиделок у костра.

Позднее, когда я стал исполнительным вице-президентом, мы с Уэйном специально организовали офис таким образом, чтобы каждый мог слышать, чем занимается другой, и сама среда способствовала тому, чтобы «бульканье» возникало спонтанно. Мы привлекали к беседам людей, проходивших мимо открытых дверей, за ними подходили другие. Речь всегда шла о каких-либо затруднениях, корпоративных или личных. Это были серьезные дела, но атмосфера была легкая и открытая. Наше будущее могло сложиться плохо, но по крайней мере это было наше общее будущее. Все участники бесед не могли припомнить, когда они столько смеялись. Мы смеялись над собой и над безысходной ситуацией; мы смеялись над банкирами, финансирующими такую неразбериху, и над выходками конкурентов, чьим дурным манерам и языку мы в совершенстве научились подражать.

Я думаю, атмосфера этих неформальных встреч постепенно проникла во все наши контакты — с работниками, банкирами, поставщиками, со всеми, с кем мы взаимодействовали. Конечно, часто встречи были непростыми, содержали напряжение и угрозу, но мы всегда могли «застегнуться на все пуговицы» и сдержать свои эмоции.

Возможно, самым лучшим примером структурных изменений и размывания границ в организации было изменение наших отношений с банкирами. Вначале, когда некоторое время положение с займом не вызывало опасений, отношения были сдержанными, но вежливыми. Общение было формальным. Как только банк осознал весь кошмар того, что он финансирует (этот процесс занял около полутора лет), отношения начали становиться все более враждебными. Высшее руководство банка стало грозить и сообщать о действиях, которые они предпримут, если мы не решим нашу проблему. Враждебность достигла своего пика, когда банк организовал проверку по поводу возможного обмана (это — стандартная для многих банков процедура при возможности крупных потерь).

В это время мы имели дело с рядом банкиров, каждый из них подписывал наши счета несколько месяцев. В результате того, что мы информировали всех банкиров о происходящем, нам удалось выстроить богатую сеть контактов с банком, с которым мы постоянно делились нашими сведениями и мнениями. Не обнаружив в нашей информации обмана, банк провел среди своих сотрудников опрос, как, по их мнению, следует с нами поступить. С позицией нашей компании сотрудники банка были хорошо знакомы, что существенно повлияло на результаты проверки. Было решено создать единую команду из сотрудников компании и банка и поручить ей заняться проблемами, решение которых требовало совместных действий. Граница между корпорацией и банком оказалась размытой; посторонний не сразу понял бы, где кончается компания и начинается банк...

В нашей компании использовались предельно формализованные системы отчетов, позволявшие систематически проверять все операции. После поглощения эти процедуры потребовали существенных изменений. Например, мы должны были публично сообщать о результатах своей работы, когда наши еженедельные потери составляли около 2 млн долл.! Мы знали, что если мы не будем своевременно контактировать с поставщиками, они легко впадут в панику и откажут нам в кредите. Их быстрые ответные действия могли иметь фатальные последствия для нашего бизнеса.

Кроме того наш план закрыть заводы в Канаде и США привел к контактам с профсоюзами и правительствами, но совершенно другого рода.

Я уже сказал, как изменились наши отношения с банком, когда они стали открытыми. То же самое произошло с профсоюзами и правительствами. Сначала наши главные поставщики не понимали, почему мы заблаговременно сообщаем им о своих затруднениях. Однако мы старались склонить их к сотрудничеству, чтобы выжить, и, когда стало известно о «военной истории», нам была обеспечена их поддержка. Большинство правительственных и профсоюзных организаций также оказали нам поддержку. Чтобы понять, какие проблемы стали для нас общими, как и при работе с банком, мы создали совместные рабочие группы с этими внешними организациями. Существенный вклад в преодоление наших трудностей внесло высокое качество внутрикорпоративной коммуникации. Все члены команды имели полную и своевременную картину происходящего. Внешние организации могли контактировать с любым членом команды, и от каждого они слышали одно и то же. Действуя таким образом, мы создали гигантскую сеть контактов. Многие из этих контактов требовали особой квалификации в областях, которые могли оказаться нам полезными в будущем.

Расширение информационных систем за счет множества связей помогло как сбору, так и распространению информации. Неформальность и открытость сетей в сочетании с развернутыми личными беседами сформировали для нас систему раннего оповещения, позволяющую обнаруживать неприязнь и, возможно, враждебные действия некоторых стейкхолдеров: поставщиков, банкиров и даже потребителей. Эта информация позволяет нам предотвращать опасность еще до ее появления. Сети также работают как системы оповещения, с помощью которых мы можем апробировать наши планы и акции еще до формального объявления о них. Таким образом, мы не только получаем прекрасные предложения по улучшению работы, но и наши партнеры чувствуют себя нашими советчиками.

Когда в 1983 г. мы пытались завершить сделку с партнерами и банкирами по продаже прав на распространение стали новым собственникам, мы создали группу, в которую вошли секретари бесчисленных юристов и бухгалтеры — не сотрудники компании.

Мы сделали этих людей частью своей сети, заранее обеспечивая их информацией о ситуации, объясняя необходимость того или иного шага. Нас поразила их готовность к сотрудничеству: наши звонки общения не оставались без ответа, счета и заключения экспертов предоставлялись вовремя. В итоге сложная сделка, рассчитанная на девять месяцев, была завершена за три. И все это сделали люди, чьи обязанности это и не входило.

Мы оказались в кризисе внезапно, и наши первые действия были практически простой реакцией на свалившиеся проблемы. Однако, действуя наугад в рабочих группах, мы стали замечать, что у нас есть неожиданные возможности влиять на происходящее. Изменение отношений с банком это ясно показывает. Хотя формально сила не была на нашей стороне, мы обнаружили, что, правильно освещая возможные затруднения, с помощью своей сети мы смогли влиять на решения банка и поставщиков. Предупреждая их заранее и предлагая реальный путь покрытия авансов, мы смогли влиять на принимаемые ими решения.

Хотя мы не имели формальной силы, наши сети в совокупности с внутренней согласованностью действий дали нам возможность реально видеть происходящее. После обсуждения ситуации со всеми заинтересованными сторонами мы начали вырабатывать стратегию. Сложная финансовая и налоговая структура позволила банку «управлять» своими потерями и не требовать от акционеров личных гарантий. Наш основной бизнес, связанный с дистрибьюцией стали, снова начали финансировать, и он был продан. Претензии акционеров уже могли быть удовлетворены. Предпринятые шаги свели все партии воедино, включая покупателя нашего бизнеса. Сторонам пришлось признать, что был выбран самый правильный путь. Используя наши новые управленческие умения, мы смогли победить все проблемы.

Не обошлось и без волнений. В последнюю минуту акционеры выдвинули новые возражения против сделки. Только банк смог заставить их уступить, и они с большой неохотой согласились на продажу, страшась привлечения к суду. Это произошло благодаря заранее сделанным звонкам основным фирмам-поставщикам, некоторые руководители которых входили в совет банка. «Этот бизнес необходимо продать, и тогда он снова начнет нарабатывать капитал, — было сказано поставщикам. — Если сделка не состоится, ваш кредит, вероятно, сократится». Сделка состоялась. К концу 1983 г. у нас появились новые собственники; настало время получения прибылей от восстановления основного бизнеса. Суровое испытание закончилось...

Рабочая тетрадь *Случай с агли*[*]

1. Разбейтесь на группы из трех человек. Один из вас — доктор Роланд, другой — доктор Джонс, а третий — наблюдатель.
2. Роланд и Джонс читают только свои роли; наблюдатель читает все.
3. Ролевая игра. Инструктор объявляет: «Меня зовут Кардоза, мне принадлежит остаток урожая агли. Моя фирма по экспорту фруктов находится в Южной Америке. Моя страна не имеет дипломатических отношений с вашей страной, хотя у нас есть прочные торговые связи».

[*] Агли — цитрус, выведенный в результате скрещивания грейпфрута, апельсина и танжерина. (Прим. ред.)

В течение 10 минут группа встречается с представителем другой фирмы и разрабатывает план действий. Будьте готовы ответить на следующие вопросы:

- Что вы собираетесь делать?
- Если вы хотите купить агли, какую цену вы предложите?
- Кому и каким образом фрукты будут доставлены?

4. Наблюдатели сообщают о достигнутых решениях. Группа должна будет описать, как проходил процесс принятия решения.
5. Инструктор руководит обсуждением следующих вопросов:
   - Какие группы вызвали больше доверия? Как это проявилось в их поведении?
   - Какие группы предоставили больше информации? Почему?
   - Насколько доверие и открытость важны в переговорах?

Роль доктора Джонса

Вас зовут доктор Дж.У. Джонс. Вы — биолог-исследователь, работающий в фармацевтической фирме. Недавно вы синтезировали сыворотку, помогающую при лечении и профилактике Rudosen — заболевания, наблюдаемого во время беременности. Если в первые четыре недели оно не будет остановлено, это приведет к серьезным изменениям мозга, зрения и слуха плода. Недавно вспышка этого заболевания была зарегистрирована в вашем штате, и несколько тысяч женщин заболели. Работая с пациентками-добровольцами, вы удостоверились, что ваша сыворотка излечивает Rudosen на ранних стадиях. К сожалению, сыворотка изготавливается из сока агли — очень редкого цитруса. В прошлом сезоне этих плодов было получено очень мало — примерно около четырех тысяч штук. До следующего года агли взять неоткуда, а следующий год — слишком поздний срок для тех, кто уже заболел.

Как установлено, ваша синтетическая сыворотка не приносит беременным вреда и не оказывает побочных эффектов. Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США (FDA) одобрило производство сыворотки для лечения Rudosen. К несчастью, нынешняя вспышка заболевания была неожиданной, и ваша фирма не планировала приобретение ингредиентов для ее изготовления в ближайшие шесть месяцев. Ваша фирма имеет патент на изготовление этой сыворотки. Ожидается, что при поступлении в широкую продажу товар будет весьма прибыльным.

Недавно вам сообщили, что г-н Р.Х. Кардоза, латиноамериканский экспортер фруктов, располагает тремя тысячами плодов агли в хорошем состоянии. Получив их сок, вы сможете не только вылечить уже заболевших женщин, но и сделать профилактические прививки всем беременным штата. Никакому другому штату данное заболевание сейчас не угрожает.

Вы недавно узнали, что доктор П.У. Роланд сейчас столь же остро нуждается в агли и также знает, что у г-на Кардозы сохранились три тысячи этих плодов. Доктор Роланд работает в фармацевтической фирме — конкуренте вашей. Несколько последних лет он работал над биологическим оружием, это яркий пример промышленного шпионажа в фармацевтической промышленности. Последние несколько лет ваши фирмы несколько раз судились друг с другом по поводу нарушений патентных прав и закона о промышленном шпионаже.

Ваша фирма поручила вам приобрести три тысячи плодов агли у Кардозы. Вы знаете, что он продаст фрукты тому, кто больше заплатит. За сок трех тысяч агли ваша фирма может уплатить не более 250 тыс. долл.

Роль доктора Роланда

Вы, доктор П.У. Роланд, работаете биологом-исследователем в фармацевтической фирме. По заказу правительства вы разрабатываете биологическое оружие, которое может быть применено в случае вражеского нападения. Недавно несколько экспериментальных, изготовленных во время Второй мировой войны бомб с газом, поражающим нервную систему, были доставлены на небольшой остров недалеко от тихоокеанского побережья США. В процессе транспортировки из двух бомб произошла утечка. Процесс контролируют ученые, назначенные правительством. По их мнению, недели через две газ, находящийся в помещении, где хранятся бомбы, просочится наружу. У них нет средств предотвратить попадание газа в атмосферу, на другие острова и, возможно, на западное побережье США. Если это произойдет, несколько тысяч людей получат тяжелое поражение мозга или погибнут.

Вы синтезировали газ, способный нейтрализовать отравляющее вещество в хранилище. Для его изготовления необходимо вещество, содержащееся в кожуре редкого цитруса — агли. К сожалению, в этом году их урожай составил только четыре тысячи плодов.

Вам стало достоверно известно, что у г-на Р.Х. Кардозы, латиноамериканского экспортера фруктов, есть еще три тысячи плодов агли. Вещества, содержащегося в кожуре трех тысяч агли, будет достаточно, чтобы приготовить необходимое количество газа-нейтрализатора. Вы знаете, что кожура плодов в хорошем состоянии.

Вы также знаете, что доктор Дж.У. Джонс также остро нуждается в агли и что он знает о возможности их приобретения у Кардозы. Доктор Джонс работает в фирме, остро конкурирующей с вашей, это яркий пример шпионажа в фармацевтической промышленности. Последние несколько лет ваши фирмы несколько раз судились друг с другом по поводу нарушений патентных прав и закона о промышленном шпионаже. В настоящее время идут два судебных процесса.

Федеральное правительство попросило вашу фирму о помощи. Фирма поручила вам встретиться с Кардозой и приобрести у него три тысячи плодов агли. Вы знаете, что он продаст их тому, кто больше заплатит. За кожуру агли вы можете заплатить не более 250 тыс. долл.

До встречи с г-ном Кардозой вы решили переговорить с доктором Джонсом, чтобы убедить его не мешать вашей покупке агли.

Ссылки

1. George Cahlink, Partners for Life, *Government Executive* (October 2001), 31—36.
2. Christine Oliver, Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions *Academy of Management Review* 15 (1990), 241—265.

3. James Moore, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (New York: HarperCollins, 1996).
4. Howard Muson, Friend? Foe? Both? The Confusing World of Corporate Alliances, Across *the Board* (March—April 2002), 19—25; Devi R. Gnyawali and Ravindranath Madhavan, Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective, *Academy of Management Review* 26, no. 3 (2001), 431—445.
5. Thomas Petzinger, Jr., *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace* (New York: Simon & Schuster, 1999): 53—54.
6. James Moore, The Death of Competition, *Fortune* (April 15, 1996), 142—144.
7. Brian Goodwin, *How the Leopard Changed Its Spots: The Evolution of Complexity* (New York: Touchstone, 1994), 181, quoted in Petzinger, *The New Pioneers*, 53.
8. Joe Flint, Disney-Time Warner Cable Dispute Turns Many TV Screens Black, *The Wall Street Journal* (May 2, 2000), B1, B4; and Bruce Orwall, Joe Flint, and Martin Peers, Sparring Partners—Moral of Disney's War Against Time Warner: Don't Dis Distribution, *The Wall Street Journal* (May 3, 2000), A1, A12.
9. Sumantra Ghoshal and Christopher A. Bartlett, Changing the Role of Top Management: Beyond Structure and Process, *Harvard Business Review* (January—February 1995), 86—96.
10. Susan Greco and Kate O'Sullivan, Independents' Day, *Inc.* (August 2002), 76—83.
11. J. Pfeffer and G.R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978).
12. Derek S. Pugh and David J. Hickson, *Writers on Organizations,* 5th ed. (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996).
13. Peter Grittner, Four Elements of Successful Sourcing Strategies, *Management Review* (October 1996), 41—45.
14. Pete Engardio, The Barons of Outsourcing, *BusinessWeek*, August 28, 2000, 177—178.
15. This discussion is based on Matthew Schifrin, The Big Squeeze, *Forbes* (March 11, 1996), 45—46; Wendy Zellner with Marti Benedetti, CLOUT! *BusinessWeek* (December 21, 1992), 62—73; Kevin Kelly and Zachary Schiller with James B. Treece, Cut Costs or Else, *BusinessWeek* (March 22, 1993), 28—29; Lee Berton, Push From Above, *The Wall Street Journal* (May 23, 1996), R24.
16. Ann Zimmerman, Shared Savings'—Grocery Distributor Squeezes Suppliers at Bill-Paying Time, *The Wall Street Journal* (September 5, 2002), A1, A10.
17. Joseph Weber with Sunita Wadekar Bhargava, Drugmakers Get a Taste of Their Own Medicine, *BusinessWeek* (April 26, 1993), 104.
18. Jay Greene with Stephen Baker and Peter Burrows, Ganging Up to Compete with Microsoft, *BusinessWeek* (December 3, 2001), 70.
19. Mitchell P. Koza and Arie Y. Lewin, The Co-Evolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network, Center for Research on New Organizational Forms, Working Paper 98-09-02; Kathy Rebello with Richard Brandt, Peter Coy, and Mark Lewyn, Your Digital Future, *BusinessWeek* (September 7, 1992), 56—64.
20. Christine Oliver, Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review,* 15 (1990), 241—265; Ken G. Smith, Stephen J. Carroll, and Susan Ashford, Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal,* 38 (1995), 7—23. Ken G. Smith, Stephen J. Carroll, and Susan Ashford, Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal* 38 (1995), 7—23.
21. Timothy M. Stearns, Alan N. Hoffman, and Jan B. Heide, Performance of Commercial Television Stations as an Outcome of Interorganizational Linkages and Environmental Conditions, *Academy of Management Journal* 30 (1987), 71—90; David A. Whetten and Thomas K. Kueng, The Instrumental Value of Interorganizational Relations: Antecedents and Consequences of Linkage Formation, *Academy of Management Journal* 22 (1979), 325—344.

22. Muson, Friend? Foe? Both?
23. Ibid.
24. Lee Berton, Shall We Dance? *CFO* (January 1998), 28—35.
25. Donna Fenn, Sleeping with the Enemy, *Inc.* (November 1997), 78—88.
26. Keith G. Provan and H. Brinton Milward, A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative of Four Community Mental Health Systems, *Administrative Science Quarterly* (1995), 1—33.
27. Myron Magnet, The New Golden Rule of Business, *Fortune* (February 21, 1994), 60—64; Grittner, Four Elements of Successful Sourcing Strategies.
28. Peter Smith Ring and Andrew H. Van de Ven, Developmental Processes of Corporate Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review* 19 (1994), 90—118; Jeffrey H. Dyer, How Chrysler Created an American Keiretsu, *Harvard Business Review* (July—August 1996), 42—56; Magnet, The New Golden Rule of Business; Grittner, Four Elements of Successful Sourcing Strategies.
29. Magnet, The New Golden Rule of Business; Grittner, Four Elements of Successful Sourcing Strategies.
30. FastCar Speeds Design Decisions, in Tim Stevens, Integrated Product Development, Part II, *Industry Week* (June 2002), 21—28; Engardio, The Barons of Outsourcing.
31. Alix Nybert, Should It Stay or Should It Go? *CFO* (February 2002), 61—64.
32. Fred R. Blekley Some Companies Let Suppliers Work on Site and Even Place Orders, *The Wall Street Journal* (January 13, 1995), A1, A6.
33. Philip Siekman, The Snap-Together Business Jet, *Fortune* (January 21, 2002), 104[A]—104[H].
34. This section draws from Joel A.C. Baum, Organizational Ecology, in Steward R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord, eds, *Handbook of Organization Studies* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996); Jitendra V. Singh, *Organizational Evolution: New Directions* (Newbury Park, Calif.: Sage, 1990); Howard Aldrich, Bill McKelvey, and Dave Ulrich, Design Strategy from the Population Perspective, *Journal of Management* 10 (1984), 67—86; Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979); Michael Hannan and John Freeman, The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology* 82 (1977), 929—964; Dave Ulrich. The Population Perspective: Review, Critique, and Relevance, *Human Relations* 40 (1987), 137—152; Jitendra V. Singh and Charles J. Lumsden, Theory and Research in Organizational Ecology, *Annual Review of Sociology* 16 (1990), 161—195; Howard E. Aldrich, Understanding, Not Integration: Four Signs from Three Perspectives on Organizations, in Michael Reed and Michael D. Hughes, eds., *Rethinking Organizations: New Directions in Organizational Theory and* Analysis (London: Sage, 1992); Jitendra V. Singh, David J. Tucker, and Robert J. House, Organizational Legitimacy and the Liability of Newness, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), 171—193; Douglas R. Wholey and Jack W. Brittain, Organizational Ecology: Findings and Implications, *Academy of Management Review* 11 (1986), 513—533.
35. Derek S. Pugh and David J. Hickson, *Writers on Organizations*; Lex Donaldson, *American Anti-Management Theories of Organization* (New York: Cambridge University Press, 1995).
36. Michael T. Hannan and John Freeman, The Population Ecology of Organizations.
37. Julie Creswell, Cisco's Worst Nightmare (And Sun's and IBM's and Nortel's and...), *Fortune* (February 4, 2002), 114—116.
38. Thomas Moore, The Corporate University: Transforming Management Education (Presentation in August 1996. Thomas Moore is the Dean of the Arthur D. Little University).
39. Peter Newcomb, No One is Safe, *Forbes* (July 13, 1987), 121; It's Tough Up There, *Forbes* (July 13, 1987), 145—160.
40. Stewart Feldman, Here One Decade, Gone the Next, *Management Review* (November 1990), 5—6.
41. David Stires, Fallen Arches, *Fortune* (April 29, 2002), 74—76.
42. Shirley Leung, McDonald's Has First Ever Loss During a Quarter, *The Wall Street Journal* (January 24, 2003), A2.

43. David J. Tucker, Jitendra V. Singh, and Agnes G. Meinhard, Organizational Form, Population Dynamics, and Institutional Change: The Founding Patterns of Voluntary Organizations, *Academy of Management Journal* 33 (1990), 151—178; Glenn R. Carroll and Michael T. Hannan, Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: A Model and Five Empirical Tests, *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 411—430; Jacques Delacroix and Glenn R. Carroll, Organizational Foundings: An Ecological Study of the Newspaper Industries of Argentina and Ireland, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 274—291; Johannes M. Pennings, Organizational Birth Frequencies: An Empirical Investigation, *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 120—144; David Marple, Technological Innovation and Organizational Survival: A Population Ecology Study of Nineteenth-Century American Railroads, *Sociological Quarterly* 23 (1982), 107—116; Thomas G. Rundall and John O. McClain, Environmental Selection and Physician Supply, *American Journal of Sociology* 87 (1982), 1090—1112.
44. Robert D. Hof and Linda Himelstein, eBay vs. Amazon.com, *BusinessWeek* (May 31, 1999), 128—132; and Maria Mallory with Stephanie Anderson Forest, Waking Up to a Major Market, *BusinessWeek* (March 23, 1992), 70—73.
45. Arthur G. Bedeian and Raymond F. Zammuto, *Organizations: Theory and Design* (Orlando, Fla.: Dryden Press, 1991); Richard L. Hall, *Organizations: Structure, Process and Outcomes* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991).
46. Nelson D. Schwartz, Still Perking After All These Years, *Fortune* (May 24, 1999); Ken Belson, As Starbucks Grows, Japan, Too, Is Awash, *The New York Times* (October 21, 2001), C3; and George Anders, Starbucks Brews a New Strategy, Fast *Company* (August 2001), 145—146.
47. M. Tina Dacin, Jerry Goodstein, and W. Richard Scott, Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum, *Academy of Management Journal* 45, no. 1 (2002), 45—47. Thanks to Tina Dacin for her material and suggestions for this section of the chapter.
48. J. Meyer and B. Rowan, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* 83 (1990), 340—363.
49. Mark C. Suchman, Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review* 20 (1995), 571—610.
50. Jeremy Kahn, Deloitte Restates Its Case, *Fortune* (April 29, 2002), 64—72.
51. Melanie Trottman and Scott McCartney, Executive Flight: The Age of Wal-Mart Airlines Crunches the Biggest Carriers, *The Wall Street Journal* (June 18, 2002), A1, A8; and Paul C. Judge, How Will Your Company Adapt? *Fast Company* (December 2001), 128—139.
52. Matthew Boyle, America's Most Admired: The Shiniest Reputations in Tarnished Times, *Fortune* (March 4, 2002), 70—72.
53. Pamela S. Tolbert and Lynne G. Zucker, The Institutionalization of Institutional Theory, in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Walter R. Nord, eds., *Handbook of Organization Studies* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996).
54. Pugh and Hickson, *Writers on Organizations;* Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* 48 (1983), 147—160.
55. This section is based largely on DiMaggio and Powell, The Iron Cage Revisited; Pugh and Hickson, *Writers on Organizations;* and W. Richard Scott, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1995).
56. Ellen R. Auster and Mark L. Sirower, The Dynamics of Merger and Acquisition Waves, *The Journal of Applied Behavioral Science* 38, no. 2 (June 2002), 216—244.
57. William McKinley, Jun Zhao, and Kathleen Garrett Rust, A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing, *Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000), 227—243.
58. Barry M. Staw and Lisa D. Epstein, What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay, *Administrative Science Quarterly* 45, no. 3 (September 2000), 523—560.
59. Kahn, Deloitte Restates Its Case.

Конструирование организаций для международной окружающей среды

Глава 6

Выход на мировую арену

Мотивация глобальной экспансии • Стадии международного развития • Глобальная экспансия посредством международных стратегических союзов

Структура организации, соответствующая глобальной стратегии

Модель глобальных и локальных возможностей • Международное подразделение • Глобальная продукто-дивизиональная структура • Глобальная регионально-дивизиональная структура • Глобальная матричная структура

Создание глобальных возможностей

Глобальные организационные проблемы • Механизмы глобальной координации

Культурные различия в координации и контроле

Национальные системы ценностей • Три национальных подхода к координации и контролю

Транснациональная модель организации

Итоги и обсуждение



Starbucks

Во всех крупных городах США кофейни Starbucks можно увидеть почти на каждом углу. По США и Канаде их разбросано более 4200, и внутренний рынок быстро оказался насыщенным. В Сиэтле одна кофейня приходится на каждые 9400 человек; в Манхэттене и других местах примерно столько же. Это не единственная проблема, с которой столкнулось руководство Starbucks. В 1990-е годы 30—40-летние посетители с удовольствием пили здесь кофе, но более молодых отталкивали мощь, имидж, высокие цены и постоянное мелькание бренда компании. Хотя Starbucks планирует открытие новых кофеен в США, их возможности существенно повысить продажи в стране кажутся туманными.

Тем не менее председателя компании Говарда Шульца (Howard Schultz) и других высших руководителей это не тревожит: для них открыт весь мир. Глобальные возможности компании ошеломляют, и Starbucks весьма активно экспортирует свой брэнд и концепции. Международный характер бизнеса отражает новое название должности Шульца: председатель и главный международный стратег (chairman and chief global strategist). Он занял этот пост в 2000 г., оставив повседневное управление сетью предприятий другим руководителям.

Обратите внимание: в 1999 г. Starbucks имела 281 международное предприятие. В сентябре 2002 г. их было уже 1200, включая недавно открытые кафе в Вене, Цюрихе, Мадриде, Берлине и Джакарте. Возможности для развития по-прежнему существуют, и компания планирует открыть еще по крайней мере 400 международных предприятий. Блеск ее брэнда мог потускнеть в США, но за океаном оформление Starbucks кажется ярким и новым; молодежь считает его «классным», и рост продаж можно считать обеспеченным на годы вперед. Компания весьма популярна у молодежи Вены, где полно и своих кафе. «Венские кофейни замечательные, но они старые, — говорит коммерческий обозреватель газеты *Der Standard*. — Starbucks выглядит более современно».

Несмотря на имеющиеся возможности, глобальная экспансия Starbucks сопряжена с риском. Чтобы преуспеть, компания должна приспособиться к различным потребностям рынка, культурным ценностям и правительственным постановлениям. Привыкшие работать в США в одиночку, менеджеры вынуждены устанавливать партнерские отношения с местными компаниями, чтобы получать знания и опыт, необходимые для перенесения концепции фирмы на новый рынок. Starbucks должна стать источником энергии во всем мире, так же как и в своей стране. Менеджеры должны принимать решения, связанные с глобальной стратегией, улучшением структуры для достижения международных целей и целей организации, а также с тем, как наиболее продуктивно и эффективно обслуживать мировой рынок[1].

Компании США участвуют в международном бизнесе давно, однако интерес к мировой торговле сегодня высок как никогда. Тысячи американских компаний

разворачивают деятельность за рубежом по производству товаров и услуг, необ димых потребителям других стран, а также для снижения затрат на произво изделий, продаваемых у себя в стране. С американскими конкурируют японск германские и английские компании как на территории США, так и в др странах. Внутренний рынок для многих компаний, таких как Starbucks, насы ется, и единственным потенциалом роста становится выход за океан. Для ко ний, занимающихся электронной коммерцией, международная деятельность но становится приоритетной. Доля США в этом бизнесе стала сокращаться, когда ин странные компании создали собственные аналогичные предприятия, лучше чающие местным нуждам[2]. Преуспеть на мировом рынке нелегко. Обдумыва пути выхода на международные рынки, компании должны принимать страте ские решения, связанные с конструированием организации, позволяющим по чать прибыль от подобной экспансии.

Цель главы

В главе мы рассмотрим подходы к дизайну организации, работающей в меж народной окружающей среде. Будут указаны основные причины, побуждающ организации выходить за пределы своей страны, типичные стадии международ ного развития и использование стратегических союзов, необходимых для ме дународной экспансии. Затем рассмотрим основные подходы к глобализации применение различных структурных решений для достижения глобальных пр имуществ. Мы также обсудим некоторые специфические проблемы, встающ перед организациями глобального уровня, подходы к их решению и культурны различия, влияющие на дизайн и менеджмент глобальной фирмы. Наконец, мы рассмотрим возникающий новый тип организации — *транснациональную модель* (*transnational model*), крайне полезную во многих отношениях и создающую предпосылки для успешной деятельности в сложной и изменчивой междуна родной окружающей среде.

Выход на мировую арену

Еще двадцать лет назад многие компании могли позволить себе не замечать меж дународной окружающей среды. Сегодня компании должны мыслить глобально иначе их обгонят другие. Мир превращается в единое поле деятельности. Небы валые успехи в связи, технологии и транспорте создали новую, высококонку рентную среду. Товары могут быть произведены и проданы в любой точке земно го шара; коммуникация стала мгновенной, а разработка изделий и их жизненны циклы — все короче. Ни одна компания не изолирована от мирового влияния. Некоторые большие так называемые американские компании вроде Coca-Cola Procter & Gamble и Exxon существенную часть своих продаж осуществляют з

рубежом и оттуда же получают значительную прибыль. Даже совсем небольшие компании могут быть активно включены в международную деятельность за счет экспорта и он-лайнового бизнеса.

Мотивация глобальной экспансии

Экономические, технологические и конкурентные силы, объединяясь, подталкивают многие компании к тому, чтобы фокус их внимания был смещен из своей страны во внешний мир. Успех в некоторых отраслях промышленности сегодня связан с успехом в мировом масштабе. Международное развитие компании мотивируют возможность экономии на масштабах производства, расширении сферы деятельности, удешевлении производства[3].

Экономия на масштабах производства Выход на мировую арену увеличивает масштаб операций организации, позволяя ей реализовать принцип **экономии на масштабах производства (economies of scale)**. Тенденция к созданию больших организаций возникла в результате промышленной революции. Тогда во многих отраслях крупные предприятия благодаря своим масштабам достигали того, что на современных заводах обеспечивается новыми технологиями и методами производства. Огромные масштабы позволили промышленным гигантам добиться максимального снижения затрат на единицу продукции. Однако сейчас многим компаниям внутренние рынки уже не обеспечивают уровня продаж, необходимого для поддержания объема производства. Например, в автомобилестроении для удешевления производства за счет увеличения его объема необходимо иметь гигантскую долю внутреннего рынка. Поэтому, чтобы выжить, такие организации как Ford Motor Company вынуждены становиться международными. Экономия на масштабах производства также позволяет компаниям получать скидки у поставщиков при покупках больших партий товара, что снижает производственные издержки.

...ную книжку ...неджера

...атривайте международное ...ствие как возможность реа... принципов экономии на ...табах производства, рас...нии сферы деятельности ...кращении производствен... расходов вследствие деше... рабочей силы и сырья.

Экономия на расширении сферы деятельности Второй принцип — это **экономия за расширении сферы деятельности (economies of scope)**. Понятие «*сфера деятельности*» (*scope*) относится к количеству и разнообразию товаров и услуг, предлагаемых компанией, а также к количеству и разнообразию регионов, стран и рынков, которые она обслуживает. Присутствие во многих странах усиливает позиции на рынке и возможности совместной деятельности по сравнению с позициями фирмы того же масштаба, но работающей с меньшим числом стран. Например, рекламное агентство, представленное на некоторых мировых рынках, получает конкурентные преимущества, обслуживая крупные компании, работающие по всему миру. Или компания McDonald's, которая получает практически идентичные упаковки горчицы и кетчупа для своих ресторанов по всему миру. Поставщик из страны, где расположен ресторан McDonald's, имеет преимущества, поскольку обеспечивает уровень затрат, соответствие стандартам и удобства, которые не могут быть предложены зарубежными компаниями. Расширение сферы деятельно-

сти также укрепляет рыночные возможности компании. Приобретая знан культурных, социальных, экономических и других факторах, влияющих на бителей ее продукции в различных регионах, компания может предложит специализированные товары и услуги, соответствующие местным нуждам.

Удешевление производства Третья основная мотивация глобальной экспан связана с **факторами производства (factors of production)**. Среди наиболее ран но по-прежнему наиболее мощных мотиваций для зарубежных инвестиций ам риканских компаний — получение сырья и других ресурсов по минима возможной цене. При поиске сырья, дефицитного или недоступного в стране, компании давно были ориентированы на другие страны. В начале X компании, занятые производством автомобильных покрышек, устремились рубеж в поисках каучуковых плантаций, необходимых для производства ре для растущей автомобильной промышленности Америки. Позднее многие пании стали рассматривать другие страны как источник дешевой рабочей Текстильное производство в США продолжает сокращаться, поскольку он больше перемещается в Мексику, Латинскую Америку и страны Карибск бассейна, где оплата труда самая низкая. Компании, разрабатывающие ком терные программы, располагают свои центры в Индии, изготовители одеж обуви переносят производство в Азию, а документацию по американским дитным картам обрабатывают в Индии и в Мексике. Другие организации новятся международными, стремясь сократить капиталовложения, приобре дешевую энергию, избежать правительственных ограничений или использов какие-либо другие возможности снижения общих производственных за Компании могут располагать свои мощности там, где это оказывается эконом чески оправданным по обученности работников и имеющихся у них навык затратам на оплату труда и сырья и т.д. Такие производители автомобилей. Toyota, Ford и BMW, построили свои заводы в Южной Африке, Бразили Таиланде, где они могут платить рабочим десятую долю того, что получают бочие в развитых странах. Кроме того, в этих странах обычно очень дешев земля, вода и электроэнергия[4].

Стадии международного развития

Ни одна компания не становится международным гигантом за один день. Пр вращение национальной компании в глобальную проходит в несколько стад (илл. 6.1)[5]. На начальном этапе, или на **стадии национальной компании (domestic stage)**, компания ориентирована на свою страну, но менеджеры осознают сущест вование глобальной окружающей среды и могут рассматривать возможность ра ширения производства за рубеж, позволяющего сделать его более экономичны Рыночный потенциал компании ограничен и, как правило, тратится на работу отечественными потребителями. Структура компании также соответствует работ в рамках своей страны. Обычно это функциональная или дивизиональная струк тура, а первые зарубежные продажи осуществляются через отдел экспорта. Эк педированием грузов, таможенными и финансовыми проблемами занимаются сторонние организации.

Иллюстрация 6.1 Четыре стадии международной эволюции компании

	I. Национальная	II. Международная	III. Мультинациональная	IV. Глобальная
Стратегическая ориентация	Ориентация на свою страну	Ориентация на экспорт, работа с каждой страной в отдельности	Мультинациональная	Глобальная
Стадия развития	Первые шаги за рубежом	Конкурентоспособность	Бурный рост	Глобальная
Структура	Национальная структура, есть отдел экспорта	Национальная структура с международным подразделением	Широкая география, ориентация на продукт	Матричная, транснациональная
Рыночный потенциал	Умеренный, преимущественно ориентированный на местного потребителя	Большой, ориентированный на разные страны	Очень большой, мультинациональный	Весь мир

Источник: основано на Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. (Cincinnati, Ohio: Southwestern, 2002), 8—9; and Theodore T. Herbert, Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective, *Academy of Management Review* 9 (1984), 259—271.

На второй стадии — **интернациональной (international stage)** компания уже серьезно занимается экспортом и начинает рассматривать ситуацию с позиции не только своей страны, но и ряда других государств. Мышление с позиции ряда государств, которое можно назвать **«многонациональным» (multidomestic)**, включает рассмотрение проблем конкуренции в каждой стране в отдельности; при этом с каждой страной компания работает индивидуально. Задача компании — успех в конкурентной борьбе с зарубежными предприятиями того же профиля. На этом этапе развития отдел экспорта сменяется структурой, занимающейся международной работой. Для этого нанимают специалистов по продажам, услугам и хранению товаров за рубежом. Отдельные страны рассматриваются как потенциальные рынки.

На третьей, **мультинациональной стадии (multinational stage)** компания имеет обширный опыт работы с рядом международных рынков и располагает возможностями маркетинга, производства или исследовательской деятельности и развития в нескольких странах. Организация получает значительную часть дохода от продаж за пределами своей страны. Настоящий взрыв происходит, когда компания отказывается от приемов работы предыдущей, международной стадии и по всему миру формирует собственные структуры со своими поставщиками, производителями и дистрибьюторами.

Четвертая, завершающая стадия — **глобализация (global stage)**, когда компания выходит за пределы одной страны. Ее бизнес становится не просто коллекцией производств в разных странах. Филиалы оказываются взаимосвязанными таким образом, что конкурентная позиция компании в одной стране существенно влияет на ее деятельность в других странах[6]. Действительно **глобальные компании (global companies)** больше не считают себя принадлежащими определенной стране; их в самом деле можно назвать *корпорациями без гражданства* (*stateless*

corporations)[7]. Этот факт отражает новую и драматическую эволюцию мультинациональной компании 1960-х и 1970-х годов.

Глобальные компании действительно работают по всему земному шару, и их рынок — весь мир. На этой стадии развития структура организации предельно усложняется и часто преобразуется в интернациональную матричную или транснациональную модель, о чем далее будет сказано более подробно.

Глобальные компании, такие как Royal Dutch/Shell, Unilever и Matsushita могут работать в более чем ста странах. Сведение воедино этого огромного комплекса филиалов, отделенных друг от друга тысячами миль, представляет колоссальную структурную проблему.

Глобальная экспансия посредством международных стратегических союзов

Один из наиболее распространенных способов заняться международной деятельностью — заключение стратегического союза. Типичная крупная американская корпорация, не участвовавшая в начале 1990-х годов ни в каких соглашениях, сейчас состоит членом более тридцати союзов; как правило, это международные фирмы. Компании в быстро меняющихся отраслях промышленности, таких, как средства массовой информации и развлечения, фармацевтика, биотехнология и компьютерные программы, могут иметь сотни подобных связей[8].



В записную книжку менеджера

Быстро и с малыми затратами развивайте международные стратегические союзы, такие как лицензирование, совместные предприятия, партнерство и консорциумы. Это будет содействовать вашим международным операциям.

Типичные примеры союзов — лицензирование, совместные предприятия и консорциумы[9]. Например, такие фармацевтические компании, как Merck, Eli Lilly, Pfizer и Warner-Lambert, осуществляют взаимный обмен лицензиями на изготовление своих новейших препаратов, что позволяет поддерживать инновационность индустрии в целом и маркетинг, а также компенсировать высокие постоянные издержки, связанные с исследованиями и дистрибьюцией[10]. **Совместное предприятие (joint venture)** — это самостоятельная единица, созданная двумя или более уже существующими фирмами-спонсорами. Это популярный способ сокращения расходов на развитие предприятия и производство, а также проникновения на новые рынки[11]. Совместное предприятие, руководимое Sprint, Deutsche Telecom и Telecom France и включающее в себя несколько менее крупных фирм, обслуживает 65 стран и работает как единая компания, предоставляющая услуги телекоммуникации глобальным корпорациям[12]. MTV Networks имеет совместные предприятия с компаниями Бразилии, Австралии и других стран и может показывать свои программы по всему миру[13].

Производственные компании часто организуют совместные предприятия для сокращения производственных затрат за счет роста масштабов производства (см. выше) или для распространения новых технологий и изделий по каналам, существующим в других странах. Соглашение между Toyota и General Motors по строительству завода Chevrolet в Калифорнии было заключено японской фирмой для распространения ее технологии в США. Caterpillar Inc. и Mitsubishi Heavy Industries Ltd. основали совместное предприятие, позволившее Caterpillar произ-

водить и продавать свои изделия в Японии, а Mitsubishi — расширить свои рынки экспорта[14].

Другой развивающийся подход — это создание **консорциума (consortia)**, представляющего собой объединение независимых компаний (включая поставщиков, потребителей и даже конкурентов) в целях совместного использования услуг специалистов и ресурсов, сокращения затрат и получения доступа на рынки друг друга. Например, Airbus Industrie — это консорциум, созданный французскими, британскими и германскими аэрокосмическими компаниями для конкуренции с Boeing в мировом масштабе[15]. Консорциумы часто используются и в других частях света.

Один из видов консорциума — глобальная *виртуальная организация* — все более широко используется в США; это многообещающий подход в условиях глобальной конкуренции. Виртуальная организация представляет собой постоянно развивающуюся совокупность взаимосвязей компаний, существующую не постоянно, но только для использования временных возможностей или достижения особых стратегических преимуществ. Одновременно компания может участвовать во многих союзах. Компания Oracle, производящая компьютерные программы, постоянно работает не менее чем с 15 тыс. кратковременными партнерами[16]. Некоторые менеджеры считают, что для сохранения конкурентоспособности на мировом рынке для американских компаний консорциумы или виртуальные организации служат наилучшими средствами[17].

Менеджеры и организации во всем мире учатся сотрудничать для достижения конкурентных преимуществ в глобальном масштабе. STMicroelectronics NV быстро росла и теперь, опираясь на прочное партнерство с организациями-потребителями, работает не с двумя, а с 27 странами.

STMicroelectronics NV

Из практики

STMicroelectronics NV, расположенная в Женеве, была создана при слиянии двух убыточных государственных компаний: итальянской SGS Microelectronica и французской Thomson Semiconductors. Несмотря на неблагоприятное начало, партнерские отношения позволили компании занять третье место в мире по производству микросхем для компьютеров и стать лидером в одном из наиболее востребованных сегментов своей отрасли — в производстве системных чипов, сочетающих аналоговые (звук и графика) и цифровые (логику и память) функции в единой микросхеме. Системный подход открыл колоссальные рыночные возможности, которыми могут воспользоваться очень немногие другие компании.

К успеху STMicroelectronics привели не самостоятельные разработки и производство системных микросхем, а развитие тесных партнерских связей с потребителями. Именно это позволило лучше понимать возможности их системных решений и уникальные потребности. Партнерство было необходимым шагом, поскольку ST нужно было убедить клиентов заменить свои схемные монтажные платы на новые чипы. Один из первых важных альянсов был заключен с калифорнийской корпорацией Seagate — крупнейшим производителем дисководов. Понимая нужды компании, ST могла разместить все компоненты в корпорации Seagate. Имея возможность производить более дешевые микросхемы меньшего размера и дисководы, потребляющие меньше энергии, компания позволила Seagate выйти на совершенно новые рынки миниатюрных компьютеров. Партнерство ST с Seagate продолжается; с тех пор компания установила такие же тесные связи с двенадцатью компаниями в

разных странах, занимающимися телекоммуникациями, компьютерами, автомобилями и потребительскими товарами. У ST и Nokia существует управляющий орган, в состав которого входит высшее руководство обеих компаний. Ежеквартально они встречаются для постановки целей работы и оценки результатов партнерства. Регулярно встречаются и команды из обеих компаний, что позволяет координировать их развитие, маркетинг и определять источники комплектующих изделий. Инженеры участвуют в регулярных *днях желаний* (*dream days*), на которых совместно, без влияния менеджеров обсуждаются перечни желаемых изделий.

Используя партнерский подход, STMicroelectronics сейчас ведет дела в 27 странах. Она хорошо понимает технологии и рынок по всему миру. Топ-менеджеры ST занимаются созданием союзов с партнерами в Азии, поскольку у компании мало возможностей расширять свое присутствие в этой части мира[18].

Использование стратегических союзов помогло ранее убыточной STMicroelectronics в 2000 г. получить прибыль в 1,4 млрд долл. при объеме продаж в 7,8 млрд долл. В последние двадцать лет ST превратилась в высококвалифицированную глобальную фирму, способную получать знания во всем мире и разрабатывать инновационные решения проблем своих клиентов. STMicroelectronics действительно достигла глобальной стадии развития (см. илл. 6.1), и слово «страна» вообще исчезло из словаря компании. Подразделения фирмы по всему миру называются по имени города, где они расположены, и каждое из них считает себя частью единой глобальной системы[19].

Структура организации, соответствующая глобальной стратегии

Как было сказано в гл. 3, структура организации должна соответствовать ситуации ее работы и обеспечивать переработку информации, необходимой для координации и контроля. При этом учитываются особенности задач, выполняемых сотрудниками, характер продукции или географические условия региона. Дизайн структуры интернациональной организации следует той же логике. При этом специальное внимание уделяется мировым, а не местным стратегическим возможностям.

Модель глобальных и локальных возможностей

Когда организация переходит в международную область, менеджеры стремятся сформулировать согласованную глобальную стратегию, которая могла бы обеспечить синергию ее операций во всем мире для достижения общих целей организации. Одна из дилемм, с которой они сталкиваются, — это выбор между глобаль-

ной интеграцией и соответствием национальным потребностям. Менеджеры должны решить, хотят ли они, чтобы каждый филиал работал автономно, или их деятельность в разных странах должна быть стандартизована. Подобные решения отражаются в выборе между *глобализацией* (*globalization*) и *многонациональной* (*multidomestic*) глобальной стратегией.

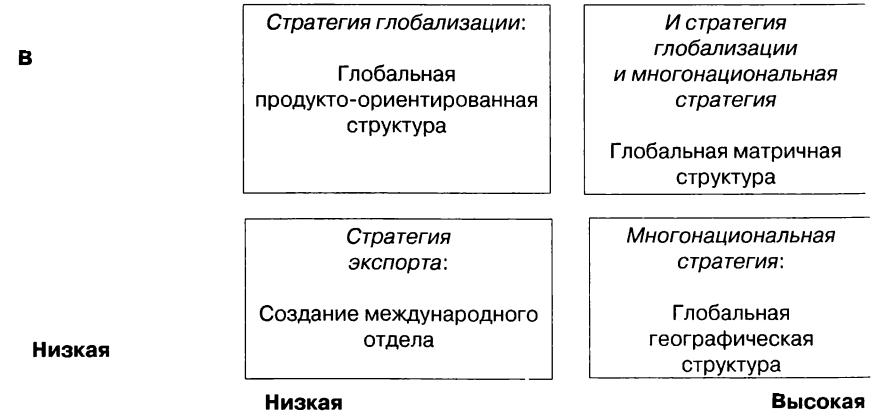
Стратегия глобализации (globalization strategy) связана со стандартизацией самого изделия, процесса его производства и маркетинга по всему миру[20]. Например, японцы теснят канадский и американский бизнес, разрабатывая высококачественные и низкозатратные изделия, одинаковые для всех стран. Канадские и американские компании производят более дорогие изделия, соответствующие потребностям конкретных стран. Black & Decker стала более конкурентоспособной на международном рынке, когда она стандартизировала свое производство ручных электроинструментов. Другие изделия, например, продукция Coca-Cola, сами по себе пригодны для глобализации, поскольку учет специфики различных регионов в данном случае необходим только в рекламе и маркетинге.

Стратегия глобализации помогает организации реализовать принцип экономии на масштабах производства. Для этого требуются стандартизация дизайна изделия и его производства, использование единых поставщиков, представление продукции по всему миру, координация цен и исключение дублирующих производств. В первые три года работы в соответствии со стратегией глобализации компания Ford получила экономию 5 млрд долл. благодаря использованию одних и тех же технологии, дизайна, поставщиков и производственных стандартов во всем мире[21]. Компания Gillette, производящая товары для ухода за телом вроде мужской бритвы Mach3 или женской Venus, имеет большие производственные мощности одних и тех же поставщиков, единую технологию, требования к которой стандартны во всех странах[22].

С соответствии с **многонациональной стратегией (multidomestic strategy)** конкуренция в каждой отдельной стране не зависит от конкуренции в других странах. Разработка дизайна изделия, его производство и маркетинг должны соответствовать специфическим нуждам каждой страны. Некоторые компании считают, что их изделия не выживут на глобальном рынке. Французы не пьют на завтрак апельсиновый сок, а в Мексике стиральными порошками моют посуду. Procter & Gamble пыталась стандартизировать дизайн подгузников, однако было обнаружено, что культурные традиции разных стран требуют стилевых уточнений, делающих эти товары приемлемыми для многих матерей. Например, в Италии успех продаж зависит от того, прикрывают ли подгузники пупок ребенка[23].

Точно так же дизайн глобальных организаций должен отвечать требованиям глобальной интеграции и национальным нуждам. Недавнее исследование более 100 международных фирм, расположенных в Испании, еще раз подтвердило зависимость их структуры от стратегии организации[24]. На илл. 6.2 показана модель соответствия структуры организации интернациональной стратегии[25].

Иллюстрация 6.2 Модель структуры организации, дающая преимущества в международной деятельности



Источник: Roderick E. White and Thomas A. Poynter, Organizing for Worldwide Advantage, *Business Quarterly* (Summer 1989), 84—89.

Компании могут быть охарактеризованы по тому, имеет ли их производство товаров и услуг потенциал для глобализации, т.е. возможности для стандартизации в глобальном масштабе. Компании, предлагающие различные товары и услуги во многих странах, придерживаются стратегии глобализации. С другой стороны, некоторые компании производят товары и услуги, соответствующие многонациональной стратегии, которая ориентирована на местные возможности и механизмы дифференциации и работы по заказам. Как видно из илл. 6.2, когда мотивация к глобальной интеграции и учету национальных нужд во многих странах выражены слабо, в компании просто создается международный отдел, а международные операции успешно осуществляются организацией национального типа. Однако в некоторых отраслях производства технологические, социальные или экономические силы могут привести к такой ситуации, когда конкурентные преимущества обеспечивает сбыт стандартизованных изделий по всему миру. В этих случаях уместной оказывается глобальная продукто-ориентированная структура. Она дает менеджерам, ответственным за определенное изделие, полномочия заниматься им в глобальном масштабе и предоставляет компании преимущества на едином мировом рынке. В других случаях компания получает конкурентные преимущества при удовлетворении национальных потребностей, отвечая специфическим нуждам потребителей тех стран, в которых компания ведет свой бизнес. Например. люди разных стран могут иметь совсем разные ожидания, касающиеся предметов личной гигиены, например, дезодорантов или зубной пасты. Для компаний, работающих в этих отраслях промышленности, в большей степени подходит глобальная географическая структура. Каждая страна или регион должны иметь филиалы, адаптирующие товары и услуги к местным нуждам. Рекламная фирма Ogilvy & Mather распределяет свои операции по четырем основным регионам, поскольку необходи-

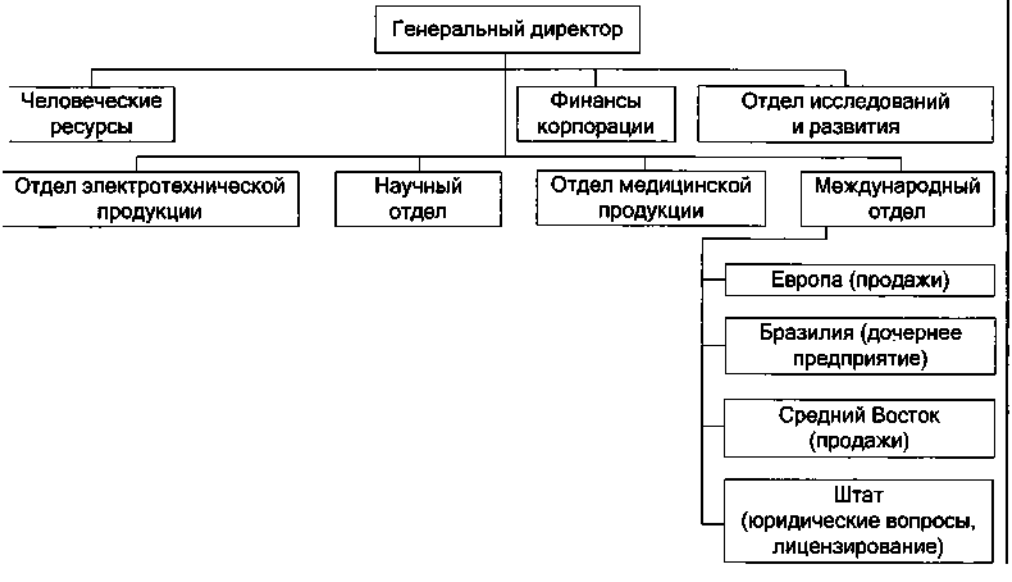
мо учитывать вкусы, предпочтения, культурные традиции и правительственные постановления разных стран[26]. В рекламе товаров в США часто используются образ ребенка, но во Франции это запрещено законом. Конкурентные призывы соперничающих продуктов можно регулярно видеть по американскому телевидению, а в Германии это запрещают правительственные постановления[27].

Во многих случаях компании должны одновременно использовать как глобальные, так и местные возможности, для этого применяется глобальная матричная структура. Часть изделий может быть стандартизована в глобальном масштабе, а другие должны соответствовать нуждам конкретных стран. Обсудим структуры организаций, представленные на илл. 6.2, более подробно.

Международное подразделение

Когда компании начинают использовать международные возможности, обычно начинают с создания отдела экспорта, который, развиваясь, становится **международным подразделением (international division)**. Оно имеет тот же статус, что и другие отделы или подразделения компании (илл. 6.3). Если подразделения, работающие на отечественном рынке, обычно организованы по функциональному или дивизиональному принципам, то международная подструктура соответствует географическим интересам. Международное подразделение имеет собственную иерархию, необходимую для ведения бизнеса в разных странах (лицензирование, совместные предприятия). Эта иерархия обеспечивает продажи товаров и услуг, предлагаемых подразделениями внутреннего рынка, дополнительные производства, а также общее для организации усложнение ее международной деятельности.

Иллюстрация 6.3 Национальная гибридная структура с международным подразделением



Хотя функциональные структуры создаются преимущественно для работы внутри страны, иногда они управляют и зарубежным бизнесом[28]. Если функциональную иерархию использовать в международной деятельности, она становится излишне громоздкой, поэтому используются особые структуры, построенные по продуктному или географическому принципу и позволяющие дробить организацию на единицы меньшего размера. Обычно фирмы начинают с создания международного отдела и в зависимости от стратегии далее переходят к дивизиональной или географической структуре.

Глобальная продукто-дивизиональная структура

В глобальной продуктной структуре (global product structure) подразделения отвечают за глобальные операции с их специфическим продуктом. Это одна из наиболее часто используемых структур, с помощью которой менеджеры пытаются достичь глобальных целей, поскольку таким образом действительно можно эффективно управлять различными видами бизнеса по всему миру. Менеджеры каждой из структур, работающих с определенной категорией изделий, по своему усмотрению могут оптимально организовывать международные операции и затем заниматься решением специфических задач своего подразделения или использованием открывающихся возможностей[29]. Кроме того, продуктная структура открывает перед топ-менеджерами штаб-квартиры организации более широкую перспективу конкурентоспособности, позволяя корпорации в целом быстрее реагировать на изменения ситуации в мире[30].

В записную книжку менеджера

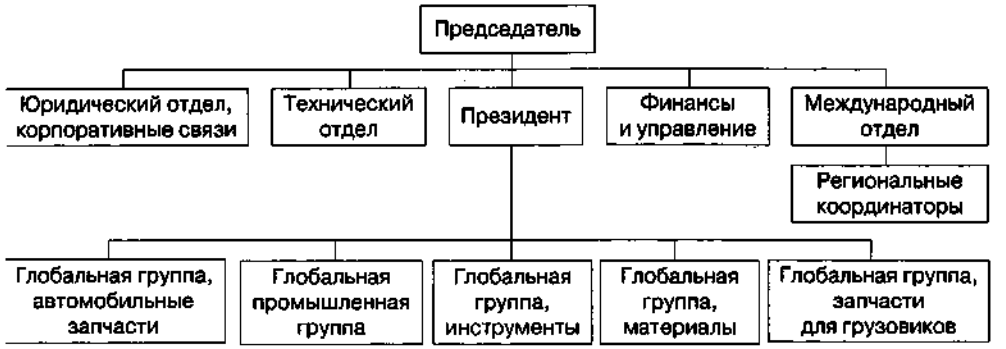
Используйте глобальную продуктную структуру, когда организация может получить конкурентные преимущества при использовании стратегии глобализации (глобальной интеграции). Используйте глобальную географическую (региональную) структуру, когда компании выгоднее многонациональная стратегия (учет национальных потребностей). Если компания работает в основном на внутреннем рынке и осуществляет отдельные интернациональные операции, используйте международное структурное подразделение.

В глобальной продуктной структуре руководитель каждого подразделения несет ответственность за планирование, организацию и контроль всех видов деятельности, связанных с производством и дистрибьюцией изделий на любом рынке в мире. Продукто-ориентированная структура работает особенно хорошо, когда подразделение занимается изделиями, сходными по технологии изготовления и которые могут быть стандартизованы для маркетинга по всему миру. Как видно из илл. 6.2, глобальная продуктная структура наиболее эффективна, когда компания имеет возможности для производства по всему миру и продает изделия, изготовленные по единому стандарту, на всех рынках. Тем самым реализуется принцип экономии на расширении сферы деятельности и обеспечивается стандартизация производства, маркетинга и рекламы.

Eaton Corporation использует всемирную продукто-ориентированную структуру (илл. 6.4). В рамках этой структуры группа, работающая с деталями автомобилей, промышленная группа и т.д. отвечают за производство и продажу своей продукции по всему миру. Вице-президент по международной деятельности отвечает за работу координаторов в различных регионах, включая Японию, Австралию, Южную Америку и Северную Европу. Координаторы изыскивают возможности для распределения своих производственных мощностей, улучшения производства

и доставки всех изделий, продаваемых в их регионе. Координаторы Eaton Corporation работают как интеграторы (см. гл. 3).

Иллюстрация 6.4 Глобальная продукто-ориентированная структура Eaton Corporation



Источник: основано на *New Directions in Multinational Corporate Organization* (New York: Business International Corp., 1981).

Продуктная структура считается наилучшей для стандартизации производства и продаж по всему миру, но и она имеет проблемы. Часто подразделения, отвечающие за различные изделия, в некоторых странах плохо работают вместе, скорее конкурируя, чем сотрудничая. Менеджеры, отвечающие за работу с определенным изделием, могут игнорировать некоторые страны. Eaton Corporation решила использовать координаторов, которые отвечали бы за работу в определенных регионах. Их роль ясно определена, и это наиболее удачное решение подобных проблем.

Глобальная регионально-дивизиональная структура

Организация, ориентированная на регионы, удобна для компаний, которые придают особое значение адаптации к потребностям регионального или местного рынков, т.е. реализующих многонациональную стратегию (см. илл. 6.2). **Глобальная региональная структура (global geographic structure)** подразделяет мир на регионы и каждое такое подразделение подчиняет генеральному директору.

Подобную структуру обычно используют компании со сложившейся специализацией и неизменной технологией. Выход в другие страны может позволить им сокращать производственные издержки, а также учитывать национальные потребности при маркетинге и продажах. Некоторые тенденции в бизнесе и самих организациях приводят к расширению спектра компаний, использующих глобальную региональную структуру[31]. Рост обслуживающих организаций опережает производство на несколько лет, поскольку услуги по своей природе должны оказываться на местах. Кроме того, для избежания ряда проблем, связанных с конкуренцией, многие производственные фирмы подчеркивают свою способность модифицировать продукцию в соответствии с местными нуждами, что требует большего внимания к местным и региональным запросам. Конкуренция и особенности окружающей среды побуждают все организации развивать более тесные

отношения с потребителями. Это может заставить компании перейти от продукто-ориентированной структуры к региональной.

При использовании глобальной региональной структуры проблемы у высшего руководства возникают вследствие автономии каждого регионального подразделения. Трудно осуществлять планирование в глобальном масштабе, например при разработке отделом НИОКР нового изделия, поскольку каждое подразделение работает только в соответствии с потребностями своего региона. Новые отечественные технологии и изделия с трудом переносятся на международные рынки, поскольку каждое подразделение считает, что оно должно заниматься только тем, что нужно ему. Так же трудно быстро представлять на отечественный рынок изделия, разработанные за рубежом. В регионах штат менеджеров, занятых производственными и административными вопросами, часто вырастает вдвое. Такие компании, как Dow Chemical, General Products Company и Colgate-Palmolive стремятся получить преимущества от глобальной региональной структуры и одновременно разрешить возникающие проблемы.

Из практики

Colgate-Palmolive Company

В течение ряда лет Colgate-Palmolive Company, производящая и реализующая средства личной гигиены, бытовую химию и товары специального ассортимента, использует глобальную региональную структуру (илл. 6.5). Colgate имеет давнюю богатую историю международной деятельности, располагает региональными подразделениями в Северной Америке, Европе, Латинской Америке, на Дальнем Востоке и в Южном регионе Тихого океана, что позволяет ей сохранять свою конкурентоспособность. Более половины общего объема продаж компании осуществляется за пределами Соединенных Штатов.

Иллюстрация 6.5 Глобальная региональная структура Colgate-Palmolive Company



Источник: основано на Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Geographic Design* (New York: The Conference Board, 1993), 30.

Региональный подход основан на ценностях корпоративной культуры Colgate: индивидуальной автономии, духе предпринимательства, способности работать на местах. Каждый региональный президент подотчетен генеральному операционному директору корпорации, а каждое подразделение выполняет свои функции, например, человеческие ресурсы, финансы, производство и маркетинг. Проблему координации деятельности региональных отделений Colgate решает с помощью *группы развития международного бизнеса* (*international business development group*), отвечающей за долговременное планирование, координацию работы с определенными изделиями по всему миру и за коммуникацию. Она работает через руководителей команд, отвечающих за конкретные изделия. Многие из них ранее работали менеджерами в «своих» странах и имеют богатый опыт и знания. Лидеры команд прежде всего координируют и консультируют территориальные подразделения. Они не имеют права приказывать, но могут оказывать реальное влияние, располагая средствами организационной поддержки. Группа развития бизнеса быстро показала хорошие результаты, успешно представляя новые продукты в разных странах и снизив, более затраты на маркетинг.

Успех группы развития международного бизнеса побудил топ-менеджмент Colgate создать еще два инструмента координации: должность *вице-президента, занимающегося развитием корпорации* (*vice-president of corporate development*) — поглощениями, и *группу мировых продаж и маркетинга* (*worldwide sales and marketing group*), координирующую продажи и маркетинг по всем регионам. Развитие структуры Colgate позволяет компании держать в фокусе внимания каждый регион и одновременно координировать общее планирование, ускорять процесс представления новых изделий, а также повышать уровень продаж и эффективность маркетинга[32].

Глобальная матричная структура

Мы рассмотрели, как компания Eaton использует глобальную продукто-ориентированную структуру и находит способы координации работы подразделений, работающих по всему миру. Colgate-Palmolive использует глобальную региональную структуру и ищет способы координации работы в регионах. Каждая из этих компаний ставит акцент на одной из сторон своей деятельности. Как было сказано в гл. 3, матричная структура позволяет достигать координации деятельности по вертикали и горизонтали сразу по двум этим параметрам. **Глобальная матричная структура (global matrix structure)** подобна матричной структуре, о которой мы говорили в гл. 3. Отличие состоит только в том, что в мультинациональных корпорациях коммуникации осуществляются на большем расстоянии и координация оказывается сложнее.

Лучше всего матричная структура работает, когда на процесс принятия решения одновременно влияют как стандартизация продукта, так и географическая локализация, а также когда важна координация распределения ресурсов. Многие годы Asea Brown Boveri (ABB, Цюрих), занимающаяся электрооборудованием, использует глобальную матричную структуру, позволяющую прекрасно координировать деятельность 200 тыс. сотрудников более чем в 140 странах.

Из практики

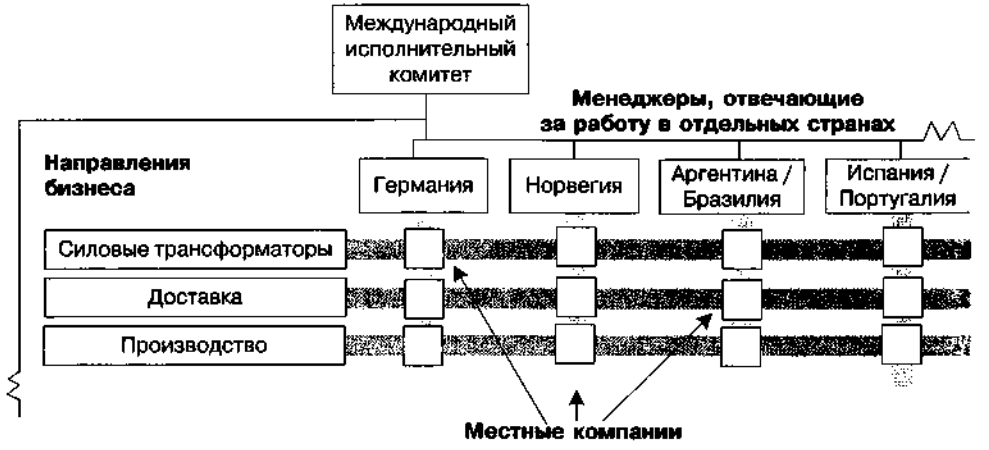
Asea Brown Boveri (ABB)

ABB принадлежат 1300 центров прибыли, действующих в 5 тыс. структурных единиц, расположенных в 140 странах. В среднем на отдельных заводах ABB работают менее 200 человек, а в большей части этих 5 тыс. — всего по 4—5 сотрудников. Это означает, что каждый из них тесно контактирует с потребителями. Многие годы ABB использует комплексную глобальную матричную структуру, подобную той, что приведена на илл. 6.6, позволяющую реализовывать принцип

экономии на масштабах производства по всему миру, одновременно сохраняя гибкость и умение соответствовать местным нуждам.

Во главе компании стоят главный исполнительный директор и международный комитет, состоящий из восьми топ-менеджеров, часто встречающихся в разных странах. По вертикали матрицы представлены примерно 65 направлений бизнеса, в которых ABB предлагает свои товары и услуги. Руководитель каждого из направлений отвечает за ведение бизнеса в глобальном масштабе, находя рынки, устанавливая стандарты качества и нормы затрат, создавая многонациональные команды, занятые совместным решением проблем и т.д. Например, руководитель, отвечающий за силовые трансформаторы, контролирует 25 фабрик в 16 странах.

Иллюстрация 6.6 Глобальная матричная структура



По горизонтали матрицы представлено размещение ABB по разным странам. ABB имеет более ста менеджеров, отвечающих за работу в разных странах. Большинство из них — граждане этих стран. Они развивают национальные компании и отвечают за местные балансовые отчеты, декларации о доходах и продвижение сотрудников. Например, германский президент отвечает за группу из 63 человек, работающих в ряде направлений бизнеса. Доходы от их деятельности по Германии в целом составляют более 4 млрд долл.

Матричная структура объединяет 1300 местных компаний. Их президенты отчитываются перед руководителем по направлению бизнеса, обычно работающим вне страны, и президентом, отвечающим за работу национальных филиалов компании.

Основу философии ABB составляет принцип децентрализации, или ведения дел на возможно более низком уровне. Глобальные менеджеры, отвечающие за определенные категории изделий, — люди сильные, настойчивые, говорят на нескольких языках. В работе с многонациональными командами они должны чувствовать культурные различия. Они же должны определять стратегию и оценивать деятельность персонала и филиалов по всему миру. Менеджеры же, отвечающие за работу в определенных странах, работают на уровне региона и отвечают за несколько филиалов компании. Они должны сотрудничать с руководителями определенных направлений бизнеса, чтобы эффективно работать и представлять новые изделия по всему миру. Наконец, президенты местных компаний имеют как «глобального руководителя» — по направлению бизнеса, так и регионального, и учатся координировать потребности обоих[33].

ABB — это крупная, успешная компания, ее матричная структура позволяет получать выгоду как от продуктного, так и от регионального принципа организации. Однако за несколько последних лет, столкнувшись с постоянно растущими проблемами мировой конкуренции, руководство компании изменило ее структуру, прибегнув к *транснациональной модели* (*transnational model*) (см. ниже).

В реальном мире, используя местную гибридную структуру (domestic hybrid structure) (см. гл. 3), многие международные фирмы используют *глобальную гибридную* (*global hybrid*) или *смешанную* (*mixed*) структуру, в которой использованы две или более различных структуры или их элементы. Такие структуры часто используют в сильно меняющейся окружающей среде. Например, подразделение Network Wireless Systems Business Unit компании AT&T сочетает в себе функциональные, региональные и продуктные подразделения, что соответствует динамичным условиям беспроводной телекоммуникационной индустрии[34].

Далее будут рассмотрены некоторые специфические глобальные проблемы, с которыми сталкиваются организации, и механизмы их успешного преодоления.

Создание глобальных возможностей

Существует множество примеров того, как хорошо известные компании испытывали трудности при переносе успешных идей, изделий и услуг из своей страны за рубеж. В начале 1990-х годов PepsiCo., Inc. поставила себе цель на пять лет: утроить прибыль от зарубежных продаж прохладительных напитков, и отважно стала наращивать свое присутствие на международных рынках. Однако к 1997 г. компания покинула часть рынков, потеряв на продаже напитков около 1 млрд долл[35]. Набег Wal-Mart на Южную Америку был неудачным, и в первые два года компания потеряла 48 млрд долл.[36] Сотни американских компаний, в середине 1990-х годов считавшие Вьетнам небывалой международной возможностью, сейчас говорят о своих поражениях и потерях. Большинство начинаний завели в тупик политические и культурные различия. Только немногие компании, например Citigroup's Citibank и Caterpillar, производящая тяжелую технику, добились там успеха[37]. Менеджеры, стремящиеся к международному развитию своих компаний, рассматривают невероятные возможности, предоставляемые мировой экспансией.

Глобальные организационные проблемы

На илл. 6.7 представлены три основных сегмента глобальных организационных проблем: сложность и дифференциация, потребность в интеграции и передача знаний.

Иллюстрация 6.7 Проблемы глобальной организации

Международные организации должны учитывать необычайную сложность окружающей среды и множество различий, существующих между различными странами. Это требует от организаций дифференциации. В то же самое время они должны искать пути эффективной координации и сотрудничества далеко отстоящих друг от друга структурных единиц и содействовать развитию и переносу знаний сквозь глобальные фирмы[38]. Хотя в международном бизнесе участвует много небольших фирм, большинство из них быстро растут, что приводит к гигантскому росту проблем координации деятельности. В таблице на илл. 6.8 сопоставляется объем продаж некоторых крупных международных фирм с валовым национальным доходом (ВНД) ряда стран, предоставляются сведения об их объеме и влиянии.

Иллюстрация 6.8 Валовой национальный доход и объем продаж компаний, млн долл. США

Компания	Объем продаж, 2001*, долл.	Страна	Годовой валовой национальный доход**, долл.
Wal-Mart Stores	217 799	Австрия	194 463
Exxon Mobil	213 488	Турция	168 335
BP	174 218	Дания	166 345
General Electric	126 102	Южная Африка	125 486
Toyota Motor Co.	114 702	Иран	112 855
Philip Morris	89 924	Малайзия	86 510
Siemens	77 413	Чили	66 915
Sony	57 542	Чехия	54 108

* Сведения о японских компаниях приводятся на 31 марта 2002 г.

** Ранее: валовой национальный продукт.

Источники: Сведения о продажах взяты из «The Global Giants», *The Wall Street Journal* (October 14, 2002), R10, R11 Сведения о валовом национальном доходе взяты из базы данных World Development Indicators, World Bank, August 2002 *http://www. worldbank.org/data/*, November 15, 2002.

Возрастание сложности и дифференциация Когда организации выходят на мировую арену, они сталкиваются с более сложными международными и внутренними проблемами, которые отсутствовали при работе только в своей стране. Компаниям приходится создавать структуру для работы во множестве стран, различных по экономическому развитию, языку, политическим системам и правительственным постановлениям, культурным нормам и ценностям, а также инфраструктуре, включая транспорт и связь. Хотя штаб-квартиры большинства международных фирм расположены в благополучных, экономически развитых странах, активные менеджеры инвестируют в менее развитые страны Азии, Восточной Европы и Латинской Америки, предоставляющие собой гигантские рынки. В сфере электронной коммерции в ближайшие несколько лет в Латинской Америке ожидается увеличение численности пользователей Интернета и объема он-лайновых продаж. Поэтому такие компании, как Dell и America Online, создают интернет-магазины и сферу услуг для потребителей этого региона[39].

Кроме того, рост численности потребителей во всем мире заставляет отказаться от идеи единообразия товаров и услуг и более чутко реагировать на местные запросы. Даже компания McDonald's, по-видимому, представляющая собой наиболее яркий пример стандартизации на мировом рынке, в последнее время почувствовала необходимость уделять больше внимания местным и национальным особенностям. Во Франции, где потребителей обижает засилие предприятий быстрого питания, McDonald's поддержала уровень продаж, изменив оформление своих ресторанов, используя деревянные полы и потолки, удобные кресла, а также включив в меню кофе эспрессо, бриоши и сэндвичи более высокого качества[40].

Сложность международной окружающей среды приводит к усложнению структуры самой организации. По мере того как окружающая среда становится все более сложной и неопределенной, организации становятся все более дифференцированными (см. гл. 4). Возникает много специализированных должностей и подразделений, предназначенных для работы в определенных секторах окружающей среды. Может потребоваться создание специальных подразделений, работающих с различными правительственными, юридическими и финансовыми постановлениями в разных странах. Все больше подразделений, работающих в пограничных областях, должны воспринимать запросы окружающей среды и реагировать на них. Кроме того, чтобы отвечать запросам различных рынков на международном уровне, организации должны использовать различные стратегии, более широкий спектр действий, а также предлагать больший ассортимент товаров и услуг.

Потребность в интеграции По мере того как организации становятся более дифференцированными, предлагают больше продуктов, увеличивают численность подразделений, отделов и должностей, рассеянных по множеству стран, перед менеджерами встает задача по интеграции небывалого объема. Термин *интеграция* (см. гл. 4) используется применительно к описанию характера сотрудничества между структурными подразделениями организации. Вопрос ставится так: как добиться координации и сотрудничества, необходимых для глобальной организации, чтобы экономить на масштабах производства, расширении сферы деятельности и снижении затрат на оплату рабочей силы и производство, связанных с

международной экспансией. Даже в фирме, работающей только на внутреннем рынке, координация деятельности высокодифференцированных подразделений требует больше времени и ресурсов, поскольку установки работников, их цели и ориентации значительно различаются между собой. Что же тогда говорить о международной организации, рабочие структуры которой различаются не только по своим целям и установкам, но и по расстоянию между ними, часовым поясам, культурным ценностям и, возможно, даже языку! Вспомним, как Colgate-Palmolive создавала специальные структуры, позволяющие координировать и интегрировать работу региональных подразделений. Другие компании тоже должны искать пути распространения информации, идей, новых продуктов и технологий внутри самой организации.

Перенос знаний Третья проблема международной организации — это необходимость учиться на собственном опыте и использовать знания для создания и распространения опыта в глобальном масштабе. Разнообразие международной окружающей среды создает небывалые возможности для обучения и развития различных способностей. Отделения организации, расположенные в разных местах, приобретают умения и знания, соответствующие специфике их деятельности. Однако опыт, имеющий отношение к совершенствованию изделий, повышению эффективности, развитию технологии, можно применить во многих странах. Поэтому организациям необходимы системы, способствующие переносу знаний в глобальном масштабе. Хорошим примером служит компания Procter & Gamble. Жидкость Tide была одним из наиболее популярных товаров в США в 1980-е годы, а появилась она благодаря международным знаниям компании. При ее изготовлении использовались технология, разработанная в американской штаб-квартире, формула чистящего вещества японского отделения компании, а также особые ингредиенты для удаления минеральных солей из жесткой воды, предложенные исследователями Procter & Gamble в Брюсселе[41].

Большинство организаций используют только часть того потенциала, который становится доступным благодаря переносу знаний «через границы»[42]. Для этого есть несколько причин.

- В различных структурах знание часто остается незамеченным, поскольку языковые, культурные и географические различия мешают топ-менеджерам обнаруживать его существование.
- Иногда подразделения рассматривают знания как силу и хотят использовать их для сохранения своего влияния в глобальной фирме.
- Синдром «придумано-не-здесь» заставляет некоторых менеджеров сопротивляться использованию технологий и опыта других подразделений.
- Большая часть знаний организации хранится «в головах» ее сотрудников, их трудно представить в письменной форме и предложить другим подразделениям.

Организации должны найти способы поощрения как развития, так и распространения знаний. Кроме того, необходимы системы «подключения к знаниям», где бы они ни существовали. Именно это обеспечивает возможность инновационных ответов на новые запросы среды.

Механизмы глобальной координации

Менеджеры решают глобальные проблемы координации работы высокоспециализированных подразделений и переноса знаний различными путями. Наиболее распространено использование глобальных команд, укрепление планирования и контроля со стороны штаб-квартиры, а также введение специальных должностей — координаторов.

Глобальные команды Сначала популярность и успех команд в рамках своей страны позволили менеджерам увидеть их возможности в горизонтальной координации деятельности (см. гл. 3) и осознать их перспективы в мировом масштабе. **Глобальные команды (global teams)**, которые также называют *транснациональными командами* (*transnational teams*) представляют собой группы, работающие за рубежом. Это многонациональные группы, имеющие много квалификаций, а их деятельность охватывает множество стран[43]. Как правило, используются компании двух типов: интеркультурные (intercultural), в которых представители разных стран контактируют непосредственно, и виртуальные глобальные (virtual global), члены которых не покидают своих рабочих мест в разных точках земли, а работают в Интернете[44]. Heineken создала европейскую рабочую группу (European Production Task Force), в состав которой вошли 13 человек разной национальности; они регулярно контактируют и обмениваются идеями по поводу оптимизации компании в Европе[45]. Исследовательское подразделение BT Labs располагает 660 сотрудниками в Соединенном Королевстве и нескольких других странах, которые в составе глобальных виртуальных команд исследуют виртуальную реальность, искусственный интеллект и занимаются другими передовыми информационными технологиями[46]. Командный подход позволяет технологиям, идеям и опыту, полученным в одной стране, быстро распространяться по всей организации, поскольку члены команды постоянно обмениваются информацией друг с другом.

Наиболее перспективное, повышающее конкурентоспособность команд использование — одновременная работа в трех стратегических областях[47]. Во-первых, глобальные команды помогают компаниям справляться с проблемой дифференциации, так как учитывают специфику потребностей региональных рынков, предпочтения потребителей, политическую и правовую системы. Во-вторых, они способствуют интеграции, помогая организациям быть эффективными в глобальном масштабе, учитывать региональные или мировые возможности сокращения издержек, стандартизировать дизайн продукта и формы работы в разных странах. В-третьих, глобальные команды вносят свой вклад в постоянное обучение организации, перенос знаний и адаптацию фирмы на глобальном уровне.

Планирование из штаб-квартиры Вторая сторона укрепления глобальной координации — это активное участие штаб-квартир в планировании, составлении рабочих программ и осуществлении контроля, что позволяет разбросанным по миру подразделениям глобальной организации работать сообща и двигаться в одном направлении. По данным одного опроса, 70% глобальных компаний заявили, что наиболее важной функцией штаб-квартиры корпорации они считают «обеспечение инициативного руководства»[48]. Без крепкого руководства высоко автономные подразделения могут начать действовать, как самостоятельные компании, а

не как координированные части единого целого. Чтобы этого не допустить, высшее руководство может использовать в некоторых областях делегирование полномочий и право принятия решений, например при адаптации товаров или услуг к местным условиям, в то же время сохраняя жесткий контроль через централизованный менеджмент и информационные системы. Это позволяет головному офису отслеживать происходящее и координировать работу по подразделениям и странам. Планы, расписания, формальные правила и процедуры помогают взаимодействию подразделений между собой и со штаб-квартирой. Они учат подразделения, далеко отстоящие друг от друга, кооперации и согласованности действий в достижении целей организации наиболее эффективным путем. Топ-менеджеры могут определять стратегическое направление, руководить операциями в разных странах и решать спорные вопросы, возникающие в подразделениях.

Координационные должности Для укрепления координации и сотрудничества организации также могут использовать структурные решения[49]. Создание специальных должностей для решения этих задач позволяет интегрировать работу всех единиц и укреплять позицию организации в конкурентной борьбе. В успешных международных фирмах должность старших *функциональных менеджеров* (top *functional managers*), например, связана с ответственностью за координацию работы в разных странах, выявление и объединение опыта и ресурсов организации по всему миру. В интернациональной организации менеджер по производству должен представлять себе все технологические операции компании и координировать их по всему миру. Это приведет к росту эффективности производства, а технология и новые идеи получат распространение в филиалах. Новая производственная технология, разработанная Ford в Бразилии, может оказаться ценной для европейских и североамериканских заводов. Менеджеры по производству обязаны изыскивать инновации независимо от места их появления и использовать эти знания на благо организации. Менеджеры по маркетингу и человеческим ресурсам участвуют не только в работе своего конкретного подразделения, но и координируют ее с деятельностью филиалов в других странах.



В записную книжку менеджера

Чтобы обеспечить необходимую координацию и интеграцию международных подразделений, расположенных далеко друг от друга, используйте такие механизмы, как глобальные команды, планирование из штаб-квартиры и должности координаторов. Особое внимание уделяйте информации и распространению знаний; это помогает организации учиться и расти в глобальном масштабе.

Если функциональные менеджеры координируют работу в разных странах, *менеджеры в стране* (*country managers*) согласуют работу по отдельным направлениям. Менеджер, отвечающий за работу международной фирмы в конкретной стране, должен координировать всю ее деятельность, учитывать все проблемы, возможности, потребности и тенденции местного рынка. Это позволяет организации быть гибкой и быстро реагировать на ситуацию. Менеджер международной фирмы — мирового производителя потребительских товаров, например Colgate-Palmolive, работающий в Венесуэле, должен координировать все происходящее в стране, начиная с производства и кончая человеческими ресурсами и маркетингом. Он отвечает за то, чтобы работа компании соответствовала языковым, культурным, правительственным и правовым требованиям Венесуэлы. Точно так же,

менеджеры в Ирландии или Канаде должны решать те же вопросы в своих странах. Менеджеры в стране также помогают распространению идей, тенденций, изделий и технологий, возникших в одной стране, но могущих иметь значение и в других условиях.

Некоторые организации создают специальную должность *сетевого координатора* (*network coordinator*), который должен координировать информацию и все работы, связанные с решением основных проблем клиентов. Например, в производственной организации такие координаторы должны обеспечивать компетентные и согласованные решения по многим направлениям бизнеса, по ряду подразделений и стран, для крупных клиентов вроде Wal-Mart[50]. Топ-менеджеры успешных глобальных фирм также поощряют и поддерживают неформальные контакты, обеспечивающие распространение информации по разным направлениям. Большая часть обмена информацией происходит не по официальным каналам или с помощью формальных структур, а неформально. Неформальные сети позволяют людям общаться через границы, работать сообща, развивать и поддерживать тесные связи, а ответственным лицам повышать координацию организации в целом.

Культурные различия в координации и контроле

Поскольку социальные и культурные ценности разных стран различны, ценности менеджмента и организационные нормы международных компаний — неодинаковы и соответствуют нормам той страны, в которой компания была создана. На нормы и ценности организации влияют ценности национальной культуры в целом, а это, в свою очередь, задает структуру организации и приемы, с помощью которых менеджеры координируют и контролируют работу международной фирмы.

Записную книжку менеджера

Не забывайте о культурных различиях и старайтесь использовать механизмы координации, не противоречащие местным ценностям. Тогда возникает потребность в координации большего масштаба, от лучшего понимания ситуации и от принятия работниками использовать возможности обучения и кооперативной культуры.

Национальные системы ценностей

Существуют исследования, рассматривающие, каким образом национальные системы ценностей влияют на работу организаций и управление ими. Наиболее известный подход к данной проблеме был предложен Гиртом Хофстеде (Geert Hofstede), который выделил некоторые составляющие национальных систем ценностей, существенно различные для разных стран[51]. Например, на работу организации существенно влияют такие переменные, как *удаленность от власти* и *избежание неопределенности*. **Удаленность от власти (power distance)** значительна, когда признается неравенство во властных полномочиях различных социальных институтов, организаций и людей. Если

она незначительна, люди склонны ожидать равенства во власти. Высокая степень **избежания неопределенности (uncertainty avoidance)** означает, что члены общества в неопределенных и неоднозначных ситуациях испытывают дискомфорт и разделяют убеждения, обещающие им определенность и единообразие действий. Степень избежания неопределенности низка, если люди проявляют значительную терпимость по отношению к неструктурированному, неясному и непредсказуемому.

Ценностные ориентации в организации проявляются в представлениях о необходимости иерархии, централизованного принятия решений и контроля, формальных правилах и процедурах, а также специализации работ[52]. В странах, где ценится значительная удаленность от власти, организации, как правило, более иерархичны и централизованны, а вопросы контроля и координации решаются на высших уровнях управления. В странах с незначительной удаленностью от власти организации скорее будут децентрализованными. Низкая толерантность к неопределенности проявляется в обеспечении координации правилами и процедурами. В странах с высокой толерантностью людей к неопределенности организации обычно имеют меньше правил и формальных систем; их работа, как правило, координируется через неформальные связи и личные контакты. В аннотации «Рекомендуемая книга», представленной ниже, сказано, каким образом культурные ценности влияют на международные организации.

Хотя организации не всегда отражают преобладающие культурные ценности, исследования показывают явные различия в структурах управления в странах Европы, Азии и в Соединенных Штатах.

Три национальных подхода к координации и контролю

Рассмотрим три основных подхода к координации и контролю, как они представлены в японских, американских и европейских компаниях[53]. Следует отметить, что в любой стране используются инструменты и методы работы, присущие всем трем формам координации. Однако способ их сочетания демонстрирует культурные различия.



Рекомендуемая книга

Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures
By Richard R. Gesteland

Ричард Гестеленд считает, что решающим фактором в современном деловом мире стало соблюдение двух «железных правил международного бизнеса»: «в международном бизнесе ожидается, что продавец адаптируется к покупателю» и «приезжий должен видеть местные обычаи». В своей книге «*Поведение в кросс-культурном бизнесе: маркетинг, сделки и менеджмент сквозь культуры*» Гестеленд

описывает и систематизирует различные культурно обусловленные модели поведения. Эти сведения помогут менеджерам соблюдать правила международного бизнеса.

Логические модели культуры

Гестеленд описывает четыре основные модели культурных ценностей, характеризующие разные страны; он называет их *логическими моделями* (*logical patterns*):

- *Фокусирование на делах* (*deal-focused*) — *фокусирование на взаимосвязях* (*relationship-focused*). Фокусирование на делах свойственно культуре Северной Америки, Австралии и Северной Европы; ее принято называть ориентированной на задачу. Культура, фокусированная на связях, — арабские страны, Латинская Америка и Азия, — как правило, «ориентирована на людей». Предприниматели, ориентированные «на дела», подходят к бизнесу «объективно» и безлично. Индивиды, фокусированные «на связях», считают, что наиболее подходящий способ ведения дел — установление тесных связей.
- *Неформальная* (*informal*) — *формальная* (*formal*) *культура*. Неформальная культура не придает значения статусу и различиям во властных полномочиях; формальная культура, как правило, иерархична и признает роль статуса. Ценности неформальной культуры, не сковывающие поведения человека, как, например, в Соединенных Штатах и Австралии, могут потрясти человека, принадлежащего формализованному иерархическому обществу. Наоборот, членов общества с выраженным классовым сознанием формальных групп, как, например, в большинстве стран Европы и Латинской Америки, могут оскорбить идеалы равенства неформальной культуры.
- *Жесткое — гибкое отношение ко времени* (*rigid-time vs. fluid time*). Некоторые общества свободно относятся ко времени и расписаниям, тогда как другие более ригидны и склонны учитывать время. Конфликты могут возникать потому, что люди, ценящие пунктуальность, часто воспринимают людей, более свободно относящихся ко времени, как недисциплинированных и безответственных, а те, в свою очередь, относятся к ним как к надменным, требовательным и порабощенным бесконечными «крайними сроками».
- *Экспрессивность — сдержанность* (*expressive vs. reserved*). Экспрессивной можно назвать культуру Латинской Америки и Средиземноморья. Сдержанность ценится на Востоке, в Юго-Восточной Азии и в немецкоязычных странах Европы. Это различие может пробить брешь в общении. Представители экспрессивной культуры склонны говорить громче, жестикулировать и демонстрировать богатую мимику. Представители культуры, ценящие сдержанность, могут воспринять повышение голоса и жестикуляцию, как сигналы гнева или возбуждения.

Практическое руководство

Географические и культурные различия и потенциальные проблемы кросс-культурной коммуникации, «могут негативно сказаться на нашем деловом успехе на мировом рынке», — считает Гестеленд. По замыслу автора, «*Поведение в кросс-культурном бизнесе*» — это практическое руководство для тех, кто стоит на передовых рубежах мировой торговли и кто ежедневно сталкивается с различиями в традициях и приемах ведения глобального бизнеса. Поняв модели поведения, описанные Гестелендом, менеджеры смогут адаптироваться к различным культурным ценностям и повысить свои шансы на успех на глобальном уровне.

Централизованная координация в японских компаниях Выйдя за пределы своей страны, японские компании обычно используют централизованные механизмы координации. Топ-менеджеры в штаб-квартире активно руководят зарубежными

операциями и контролируют их. Основное внимание они уделяют внедрению стратегий, разработанных штаб-квартирой. Такой подход помогает японским компаниям максимально полно использовать знания и ресурсы, которыми располагает центр корпорации, повышать производительность труда в мировом масштабе, координировать работу отдельных структурных единиц, достигать согласованности и избегать разрушительных столкновений. Топ-менеджеры используют крепкие структурные связи, что позволяет штаб-квартире быть в курсе событий и полностью включаться в разработку всех стратегических решений. Однако централизация имеет ограничения. По мере роста организации и укрупнения ее отдельных подразделений штаб-квартира начинает испытывать перегрузку и принятие решений замедляется. Качество решений также может страдать из-за разнообразия и сложности окружающей среды, поскольку в штаб-квартире трудно понять потребности каждого региона и отреагировать на них.

Децентрализованный подход европейских фирм Европейские компании обычно используют другой подход. Не полагаясь на жесткую централизованную координацию и контроль «сверху», международные отделения стремятся к большей независимости и автономности в принятии решений. Они координируют работу на основе четко сформулированной миссии, общности ценностей и неформальных личных отношений. Поэтому в международных организациях большое внимание уделяется тщательному отбору, подготовке и продвижению менеджеров, занимающих ключевые позиции. Формальные системы менеджмента и контроля, как правило, используются в сфере финансов, а не в технологии или при операционном контроле. При таком подходе каждое международное подразделение сосредоточивает внимание на своих локальных рынках, что позволяет компании в целом добиваться успеха, отвечая на разнообразные местные потребности. Недостаток этого подхода заключается в больших издержках, связанных с обучающими и развивающими программами, посредством которых менеджеры гигантских, глобальных фирм приобщаются к ее целям, ценностям и приоритетам. При децентрализованном подходе принятие решений занимает много времени и вызывает проблемы. Кроме того, разногласия и конфликты между подразделениями бывает труднее разрешить.

США: координация и контроль посредством формализации Американские компании, выходящие на глобальный рынок, нашли третий путь. Обычно они делегируют ответственность международным подразделениям, сохраняя за собой общий контроль за организацией в целом. Для этого используются тщательно разработанные системы управленческого контроля и особые специалисты в штаб-квартире. Координация и контроль осуществляются через формальные системы, политику, стандарты деятельности и регулярное поступление информации. Решения принимаются на основании объективных данных, политики и процедур, повышающих продуктивность работы по многим направлениям и сглаживающих конфликты между отдельными подразделениями и подразделениями и штаб-квартирой. Однако создание комплексных структур и разработка политики и правил могут потребовать от международной организации слишком больших затрат.

Этот подход также связан с расширением штата штаб-квартиры. Оплата труда сотрудников, занятых сбором, анализом и распространением информации, увеличивает общие расходы организации. Наконец, стандартные приемы и процедуры не всегда соответствуют решению новых проблем в новых обстоятельствах. Когда менеджеры уделяют слишком много внимания «системе», не замечая новых возможностей и опасностей в своей окружающей среде, гибкость организации оказывается ограниченной.

Ясно, что каждый из трех подходов имеет свои достоинства. Однако по мере того как интернациональная организация растет и усложняется, недостатки каждого из них становятся заметнее. Поскольку традиционные подходы перестают отвечать требованиям быстро меняющейся сложной международной окружающей среды, многие большие интернациональные компании начинают переходить к новой форме организации — *транснациональной модели.* Она достаточно дифференцированна, чтобы соответствовать сложной внешней окружающей среде, но при этом обеспечивает высокую степень координации, возможность обучения и переноса знаний.

Транснациональная модель организации

Транснациональная модель (transnational model) представляет собой наиболее разработанный вид международной организации. Она одновременно сложна, состоит из множества разнообразных подразделений, и координированна, располагая механизмами интеграции своих частей. Транснациональная модель полезна для больших многонациональных компаний, имеющих филиалы во многих странах и старающихся использовать глобальные и местные преимущества, применяющих передовые технологии, склонных к инновациям, обучению в мировом масштабе и совместному использованию знаний. Транснациональная модель включает одновременное развитие по трем направлениям: повышения эффективности работы в глобальном масштабе, национальной ответственности и глобального научения. Решение сложных, не связанных между собой и комплексных проблем требует комплексности самой организации и ее структуры.

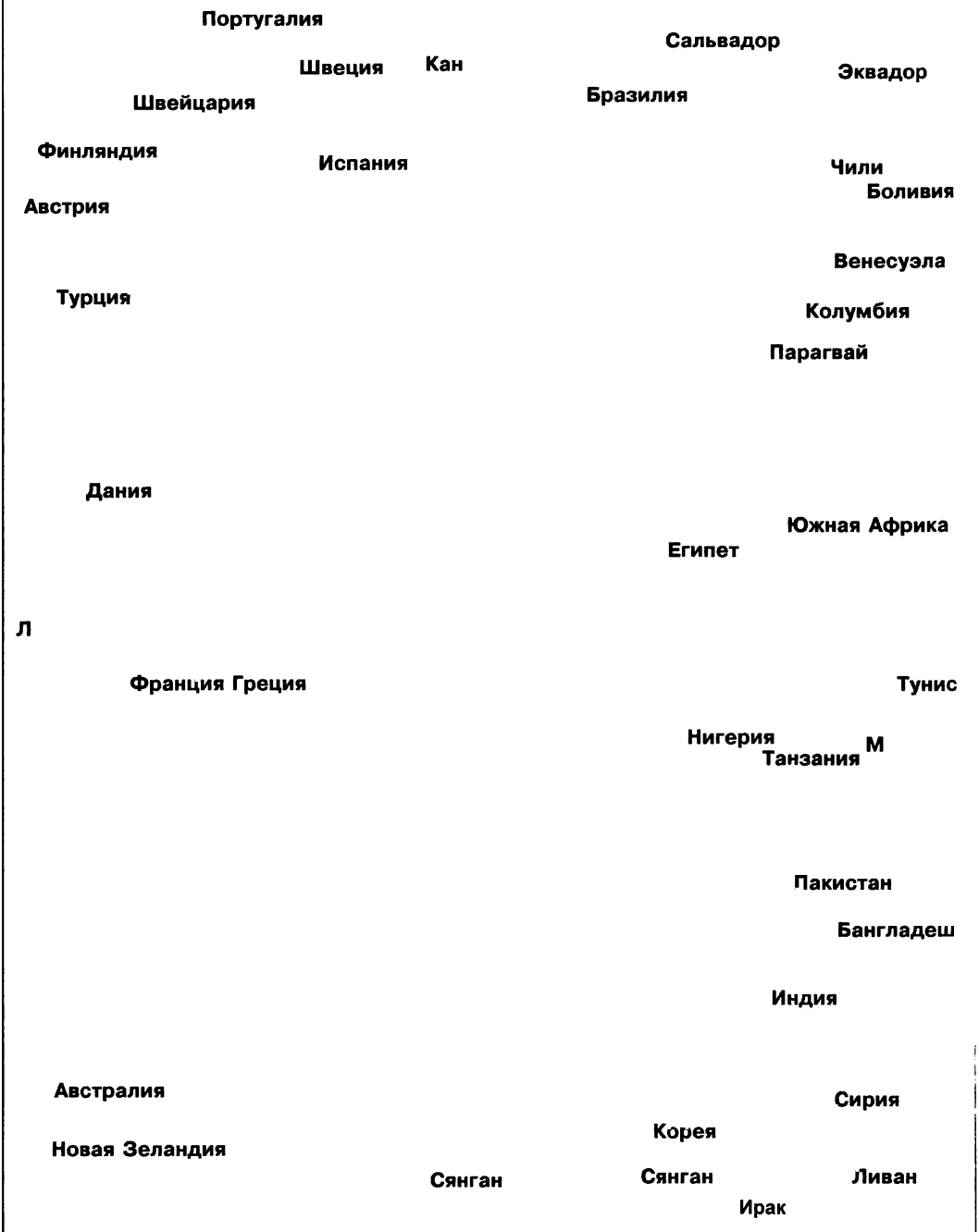


В записную книжку менеджера

Когда компания вынуждена реагировать на многие запросы глобального уровня и в то же время развивать глобальную интеграцию, обучение и совместное использование знаний, старайтесь использовать транснациональную модель организации.

Транснациональная модель — самое последнее достижение в области построения структур, необходимых комплексным глобальным организациям, например таким, как Philips NV (илл. 6.9). Имея штаб-квартиру в Нидерландах, Philips располагает сотнями подразделений по всему миру; это типичная глобальная компания вроде Unilever, Matsushita или Procter & Gamble[54].

Иллюстрация 6.9 Международные подразделения Philips NV и связи между ними



Структурные подразделения Philips расположены очень далеко друг от друга. Координация работы филиалов, формирование у их сотрудников чувства сопричастности и «вовлеченности в общее дело», распространение информации, знаний и новых технологий, а также работа с клиентами представляют собой гигантскую задачу. Корпорация, подобная Philips, так велика, что при координации глобальных операций уже сам ее объем представляет проблему. Кроме того, некоторые филиалы так выросли, что уже не вписываются в рамки стратегической роли, предписываемой им штаб-квартирой. Будучи частью большой организации, отдельные структуры нуждаются в определенной автономии и возможности оказывать влияние на другие ее части.

Транснациональная модель отвечает этим требованиям, создавая интегрированную сеть деятельности отдельных подразделений, одновременно ведущей к достижению многосторонних целей организации как целого[55]. В принятии решений и осуществлении контроля философия менеджмента предполагает *взаимозависимость* (*interdependence*) — а не полную независимость и не полную зависимость — подразделений и штаб-квартиры. Транснациональная модель — это не просто структурная схема организации. Это форма управленческого мышления, система ценностей, общее желание сделать систему глобального обучения эффективной, создать некий идеал эффективного менеджмента как системы. Транснациональная организация отличается от других глобальных организационных форм, например, от матричной организации (см. выше).

1. *Ее имущество и ресурсы распределены по всему миру и используются в высокоспециализированных операциях, объединяемых отношениями взаимозависимости.* Ресурсы и возможности распределены широко, что помогает организации отслеживать события в окружающей среде, например, потребности рынка, развитие технологии или новые тенденции в запросах потребителей, возникающие в разных точках земного шара, и реагировать на них. Менеджеры упрочивают отношения взаимозависимости подразделений, работающих с разными продуктами, реализующими разные функции и расположенными в разных местах. Такие механизмы, как кросс-филиальные команды, побуждают структурные подразделения работать сообща на благо себе и организации в целом. В противоположность полной самодостаточности, каждая группа для достижения собственных целей прибегает к кооперации. Взаимозависимость побуждает к совместному использованию информации и ресурсов, совместному решению проблем и получению общих результатов, что отвечает требованиям современной интернациональной конкуренции. Материалы, люди, продукт, идеи, ресурсы и информация образуют непрерывный поток, соединяющий разные элементы интегрированной сети. Кроме того, менеджеры активно формируют неформальные информационные сети, управляют ими и оказывают поддержку. Такие сети объединяют разные направления деятельности, подразделения и страны.
2. *Гибкие и постоянно меняющиеся структуры.* Транснациональная компания работает по принципу *гибкой централизации* (*flexible centralization*). Она может сосредоточивать одни функции в одной стране, а другие — в другой. Некоторые функции при этом могут оказаться децентрализованными, поскольку ряд операций компании осуществляется по всему миру. Центр исследований и

разработок может располагаться в Нидерландах, снабженческий — в Шве
а финансовые и бухгалтерские операции будут осуществляться децентрали
ванно во многих странах. Отделение в Сянгане может заниматься коорди
цией деятельности в Азии, а за работу во всех других странах будет отвеч
крупное подразделение штаб-квартиры в Лондоне. Транснациональная
тельность требует, чтобы в определении структурных потребностей менед
ры проявляли гибкость и учитывали приносимую ими выгоду. Некото
функции, продукты и географические регионы по самой своей природе ну
даются в более централизованном контроле и координации, чем другие. Ч
бы соответствовать новым нуждам и проблемам, связанным с конкуренци
механизмы координации и контроля со временем также будут меняться.

3. *Менеджеры филиалов инициируют стратегию и инновации, которые станов
стратегией корпорации в целом.* В традиционных структурах менеджеры вы
няют стратегическую роль только в своем подразделении. В транснацион
ной организации разные центры и филиалы могут формировать компани
«снизу», разрабатывая творческие предложения и инициируя программы, со
ветствующие местным нуждам. Инновации в дальнейшем распространяются
всему миру. Транснациональные компании рассматривают все свои структу
ные единицы как источники возможностей и знаний, которые могут принес
пользу организации в целом. Требования окружающей среды и предостав
мые ею возможности в разных странах различны. Поэтому перед организаци
в целом открывается более широкий спектр стимулов, инициирующий проц
сы обучения и инновации в большем масштабе.
4. *Унификация и координация достигаются прежде всего благодаря корпоратив
культуре, единому мировоззрению, общим ценностям и стилю управления, а
формальностью структур и систем.* Транснациональная компания предст
ляет собой горизонтальную структуру, ее характеризуют разнообразие и ш
рота распространения. Она существует в меняющемся окружении, поэто
иерархия, стандартные правила, процедуры и строгий контроль здесь неум
стны. Достигать единства и координации в организации, работники кото
имеют различные национальные особенности, которых разделяют временны
пояса и большие расстояния, которые имеют различные культурные норм
проще через единство представлений, чем с помощью формальных систе
Высшее руководство задает менеджерам ключевые мпровоззрение, ценнос
и перспективы, а они уже распространяют их в организации. При отборе
обучении менеджеров основное внимание должно уделяться гибкости и ш
роте взглядов. Людей часто переводят с одной работы на другую; они меня
подразделения и страны, приобретая опыт и осваивая корпоративную культ
ру. Достижение координации в транснациональной организации — гораз
более сложный процесс, чем простая централизация или децентрализаци
процесса приятия решений. Она требует не только формирования убеждени
культуры и ценностей, но и их принятия. Только так каждый работник см
жет участвовать в обмене информацией и учиться.

В совокупности эти характеристики облегчают четкую координацию, ор
низационное научение и совместное использование знаний в глобальном
масштабе. Представить концепцию транснациональной организации — дел

непростое и запутанное. Однако эта модель все более подходит крупным глобальным фирмам, рассматривающим весь мир как игровое поле и не базирующихся в какой-либо определенной стране. Автономия организационных частей укрепляет подразделения малого объема и позволяет фирме гибко реагировать на быстрые изменения и конкурентные возможности на местах. При этом акцент на взаимозависимости приводит к росту эффективности и организационному научению в глобальном масштабе. Каждая часть транснациональной компании осознает себя частью организации и тесно с ней взаимодействует; поэтому действия на локальном уровне дополняют и улучшают работу других ее частей.

Итоги и обсуждение

В главе рассматривалось, как менеджеры проектируют организацию для работы в сложной международной окружающей среде. Сегодня почти на каждую компанию оказывают влияние значительные мировые силы. Чтобы иметь преимущества на глобальном рынке, многие фирмы ведут дела за рубежом. Три основных мотива глобальной экспансии — экономия на масштабах производства, на расширении поля деятельности, на получении дефицитных возможностей или снижении производственных затрат (на рабочую силу, сырье, землю). Для включения в международные операции фирмы заключают стратегические союзы с международными фирмами. К ним относятся лицензирование, совместные предприятия и консорциумы.

В своем развитии организации проходят четыре стадии: ориентацию на внутренний (национальный) рынок, на международный рынок, стадию мультинациональной ориентации и, наконец, глобальную стадию, тогда как потенциальный рынок рассматривается весь мир. Обычно сначала организации создают отдел экспорта; далее его заменяет международное подразделение, постепенно развивающееся в глобальную региональную или продуктную дивизиональную структуру. Региональные структуры особенно эффективны для организаций, в своей стратегии руководствующихся «многонациональным мышлением». Это означает, что товары и услуги приспосабливают к местным нуждам и культуре. Продуктная структура обеспечивает стратегию глобализации за счет производства и продажи стандартизованных товаров по всему миру. Гигантские глобальные фирмы могут использовать матричную структуру, позволяющую одновременно удовлетворять местным и мировым нуждам. Многие фирмы используют гибридные структуры, комбинируя элементы двух и более разных структур, позволяющие удовлетворять динамичным условиям глобальной окружающей среды.

Преуспеть в мировом масштабе нелегко. Глобальные организации сталкиваются с тремя основными проблемами: сложностью окружающей среды, требую-

щей усложнения и дифференциации организации; интеграцией и координацией высокодифференцированных подразделений, разработкой механизмов глобального научения и переноса знаний. Обычно проблемы интеграции и переноса знаний решаются созданием глобальных команд, четким планированием и контролем со стороны штаб-квартиры, введением должностей координаторов. Менеджеры также понимают, что на подход организации к решению проблем координации и контроля влияет различие национальных и культурных ценностей. Используются три национальных подхода: централизованные координация и контроль, типичные для многих японских фирм, децентрализованный подход европейских фирм и формализованный подход, часто используемый в США. Однако несмотря на то, в какой стране фирма возникла, большинство компаний используют элементы всех трех подходов.

Многим организациям требуются более широкие методы координации, которые может обеспечить транснациональная модель, основу которой составляет взаимозависимость. Высокая дифференцированность этой модели обеспечивает высокую степень координации, научения и переноса знаний между подразделениями, расположенными далеко друг от друга. Транснациональная модель наиболее полно сочетает в себе комплексность и интеграцию организации. Каждая часть транснациональной организации самостоятельна и одновременно тесно связана с организацией как с целым. Поэтому действия каждого подразделения дополняют и улучшают работу других подразделений компании.

Ключевые понятия

глобальная матричная структура (global matrix structure)
глобальная продуктная структура (global product structure)
глобальная региональная структура (global geographic structure)
глобальные команды (global teams)
глобальные компании (global companies)
избежание неопределенности (uncertainty avoidance)
консорциум (consortia)
международная стадия (развития компании) (international stage)
международное структурное подразделение (international division)
многонациональная стратегия (multidomestic strategy)
«многонациональное» (мышление) (multidomestic)
мультинациональная стадия (развития компании) (multinational stage)
совместное предприятие (joint venture)
стадия глобализации (global stage)
стадия национальной компании (domestic stage)
стратегия глобализации (globalization strategy)
транснациональная модель (transnational model)
удаленность от власти (power distance)
факторы производства (factors of production)
экономия на расширении поля деятельности (economies of scope)
экономия на масштабах производства (economies of scale)

Вопросы для обсуждения

1. При каких условиях компания должна использовать глобальную территориальную, а не глобальную продуктную структуру?
2. Назовите некоторые компании, которые, по вашему мнению, используя стратегию глобализации, могли бы в настоящее время добиться успеха. Обоснуйте свой выбор.
3. Почему в международных операциях компания предпочитает создавать стратегические союзы, а не действовать в одиночку? В чем вы видите потенциальные преимущества и недостатки таких союзов?
4. Почему для глобальной организации так важно совместное использование знаний?
5. Какие причины могут побудить компанию стать международной организацией? По данным информационных сообщений выберите компанию, недавно построившую предприятие за рубежом. Как вам кажется: какие из трех основных мотивов глобальной экспансии, о которых мы говорили в главе, наилучшим образом объясняют решение компании? Обсудите это.
6. Какие обстоятельства должна учитывать компания, использующая матричную структуру? Чем отличается глобальная матричная структура от национальной (см. гл. 3)?
7. Что делает работу международной организации более сложной? Каким образом организации должны реагировать на эти усложнения? Существуют ли, по вашему мнению, сходные проблемы у он-лайновой компании, например, eBay, которая стремится развиваться как интернациональная?
8. Традиционными ценностями в Мексике считаются значительная удаленность от власти и низкая толерантность к неопределенности. Что, по вашему мнению, произойдет с компанией, открывающей отделение в Мексике и пытающейся создать глобальные команды с распределением власти и авторитета при отсутствии формальных предписаний, правил и структур?
9. Верите ли вы в возможность для глобальной компании одновременно достигать целей глобальной эффективности и интеграции, учета национальных требований и гибкости, научения и распространения знаний в глобальном масштабе? Обсудите это.
10. Сравните описание транснациональной модели с элементами организации, ориентированной на научение (см. гл. 1). Пригодна ли, по вашему мнению, транснациональная модель для гигантской глобальной фирмы? Обсудите это.
11. Что имеют в виду, когда говорят, что транснациональная модель основана на взаимозависимости?

Рабочая тетрадь *Сделано в США?*

Выберите три потребительских товара, например, джинсы, игрушку, обувь. Постарайтесь найти информацию о каждом из них и занесите ее в таблицу. Используйте веб-сайты, статьи о компании из газет и журналов, а также этикетки на

самих товарах. Вы можете также попытаться позвонить в компанию и поговорить с кем-либо из ее сотрудников.

Изделие	Из какой страны поступили материалы для изготовления изделия?	Где оно было произведено или собрано?	Какая страна занималась маркетингом и рекламой?	В каких странах продается это изделие?
1.				
2.				
3.				

Что вы можете сказать на основании вашего анализа о международных продуктах и организациях?

Кейс для анализа *TopDog Software*

В 39 лет, после почти 15 лет работы в компании, лидирующей в производстве программного обеспечения на Западном побережье, Эри Уэйнер (Ari Weiner) и его невеста Мэри Карпентер (Mary Carpenter) продали свои ценные бумаги, сняли все свои сбережения, в том числе и с кредитных карт, и открыли собственное дело, назвав его TopDog Software в честь своей любимой аляскинской лайки. Они разработали новый пакет программ для управления взаимоотношениями с клиентами (customer relationship management, CRM). В то время на рынке не было ничего подобного, и будущие супруги, несомненно, были первыми. Пакет программ был особенно полезен центрам по приему заказов по телефону, поскольку позволял наиболее эффективно оперировать данными о потребителях и практически мгновенно поставлять сведения, необходимые операторам, отвечающим на звонки. Программы, которые можно было использовать самостоятельно или в комплексе с другими, существенно ускорили процесс идентификации потребителей и поиска нужных сведений. Кроме того, информация в пакете предоставлялась операторам в удобной форме, что позволяло центрам по приему заказов и другим видам сервиса работать быстрее и поддерживать с потребителями доброжелательные отношения.

Время для выпуска пакета программ было выбрано удачно. CRM еще только начали входить в употребление, и TopDog смогла воспользоваться преимуществами новой ниши на развивающемся рынке. Уэйнер и Карпентер, пригласив к себе в качестве партнеров двух прежних коллег, смогли обратить на себя внимание венчурной фирмы и получить дополнительное финансирование. За пару лет TopDog приобрела 28 сотрудников, а ее продажи составили около 4 млн долл.

В настоящее время партнеры столкнулись с первой серьезной проблемой. Руководитель продаж TopDog Саманта Дженкинс (Samantha Jenkins) узнала о новой лондонской компании, использующей бета-контроль в работе CRM и способной оставить TopDog позади. Лондонская компания FastData сообщила в прессе о своей надежде выйти на мировой рынок. «Если мы будем по-прежнему ориентироваться только на Соединенные Штаты, а англичане станут глобальной компанией, они прикончат нас за несколько месяцев», — считала Саманта. — Чтобы сохранить конкурентоспособность, мы должны обратиться к международной стратегии».

Проведя ряд официальных и неформальных встреч и конфиденциальных переговоров, Уэйнер и Карпентер выяснили, что думают о сложившейся ситуации и что предлагают сделать и

партнеры, служащие, консультанты и друзья. Сейчас им нужно было принять решение: может ли TopDog стать глобальной компанией? И если да, то какой подход будет наиболее эффективным? Зарубежный рынок CRM-программ развивается, и с появлением новых компаний вроде FastData они могут лишиться даже своей доли рынка в США. В своем мнении об отсутствии у TopDog выбора Дженкинс не была одинока. Однако эти люди сомневались в готовности компании к подобному шагу. Ресурсы компании использовались на пределе возможностей, и некоторые консультанты предупреждали, что быстрая глобальная экспансия может привести к катастрофе. По их мнению, положение TopDog не стало прочным даже в США и международное развитие может подорвать возможности и ресурсы компании. Другие считали, что никто из менеджеров не имеет опыта международной работы и компания, думающая о выходе на новые рынки, должна нанять кого-то с таким опытом.

Хотя Мэри была склонна согласиться с тем, что некоторое время TopDog должна продолжать укреплять свои позиции в США, Эри считал, что глобальная экспансия в той или иной форме необходима. Однако ему тоже не было ясно, как TopDog проявит себя в гигантской и сложной окружающей среде. Саманта, менеджер по продажам, утверждала, что компания должна открыть небольшие собственные офисы за рубежом и пригласить для работы в них местных жителей. По ее словам, открытие представительств в Великобритании и Азии сможет создать TopDog идеальный плацдарм для проникновения на мировые рынки. Тем не менее подобный шаг требовал больших затрат, не говоря о языковых, культурных, правовых и прочих различиях. Другое возможное решение состояло в заключении союзов или организации совместных предприятий с небольшими европейскими и азиатскими компаниями, которым могло быть выгодно включение программного продукта TopDog в свой ассортимент. Компании могли бы поделить расходы по организации производства за рубежом, осуществлению глобальных продаж и дистрибьюции. Этот вариант был существенно дешевле, и он мог бы позволить TopDog использовать опыт зарубежных партнеров. Однако реализация второго проекта могла бы потребовать продолжительных переговоров и, несомненно, признания права определенного контроля со стороны партнерских компаний.

Один из партнеров TopDog активно предлагал третий, еще более дешевый путь международной экспансии: лицензирование программ TopDog и их предложение зарубежным дистрибьюторам. Если зарубежные компании получат право на производство, продажу и дистрибьюцию CRM-программ, представление о бренде TopDog с минимальными затратами укрепится в сознании потребителей. Эри понравился низкозатратный подход, однако он не был уверен, обеспечит ли лицензирование достаточное участие и контроль компании на международной арене. Прошел еще один день, а Уэйнер и Карпентер были так же далеки от решения вопроса о глобальной экспансии, как и в его начале.

Кейс для анализа *Rhodes Industries*

Давид Жавье (David Javier) изучал изменения в организационной структуре Rhodes Industries (RI), предлагаемые консалтинговой фирмой. Читая отчет, Жавье раздумывал над тем, не окажутся ли рекомендации консультантов скорее вредными, чем полезными для RI. Жавье был президентом RI 18 месяцев и ясно осознавал организационные и координационные проблемы, которые требовалось решить, чтобы компания получала прибыль и развивала свой международный бизнес.

История компании

Компания Rhodes Industries была основана в 1950-е годы в Южном Онтарио, Канада, Робертом Р[illegible]сом, инженером, склонным к предпринимательству. Он начал с производства труб, затем перешел изготовлению стекла для промышленных нужд. Встав на ноги, он быстро стал осваивать новые изделия: промышленные уплотнители, облицовочные материалы, очистные устройства и даже глушители запчасти для грузовиков.

В основном развитие компании происходило в 1960-е годы путем поглощения малых фирм в Канаде и США. Структура RI представляла собой скорее конгломерат; отдельные филиалы компании были разбросаны по Северной Америке, и каждый был непосредственно связан со штаб-квартирой в Онтарио. Все они вели дела только на местном уровне и могли работать самостоятельно, пока это приносило прибыль RI.

В 1970-е и 1980-е годы президент компании в то время Клиффорд Майклс стал ориентировать компанию на международную деятельность. Его стратегия состояла в том, чтобы приобретать небольшие компании по всему миру в надежде, что они образуют единое, согласованно работающее предприятие, которое будет приносить прибыль от сокращения производственных издержек и реализации своих услуг на международных рынках. Некоторые предприятия RI были приобретены только из-за привлекательности их цены и возможности освоения новых направлений бизнеса — производства потребительских товаров (бумаги и бумажных изделий) и электрооборудования (распределительных щитов, ламп, систем безопасности) — в дополнение к уже имеющимся. Большинство этих изделий имели бренды, известные на местных рынках, или производились для крупных международных компаний вроде General Electric или Corning Glass.

В 1990-е годы новый президент компании Шон Роудс, старший сын ее основателя, вошел в дело и сфокусировал RI на трех направлениях бизнеса: изделиях для промышленности, потребительских товарах и электронике. Он приобретал зарубежные предприятия нужного профиля, а те, что не подходили его стратегии, продавал. Каждое из трех подразделений RI имело свои производственные мощности и систему маркетинга и дистрибьюции в Северной Америке, Азии и Европе.

Подразделение, занимавшееся изделиями для промышленности, выпускало трубы, стекло, уплотнители, облицовочные материалы, очистные устройства и запчасти для грузовиков. Подразделение электроники выпускало лампы, распределительные щиты, компьютерные микросхемы, сопротивления и конденсаторы. Подразделение потребительских товаров выпускало посуду, изделия из стекла, бумагу и бумажные изделия, карандаши и ручки.

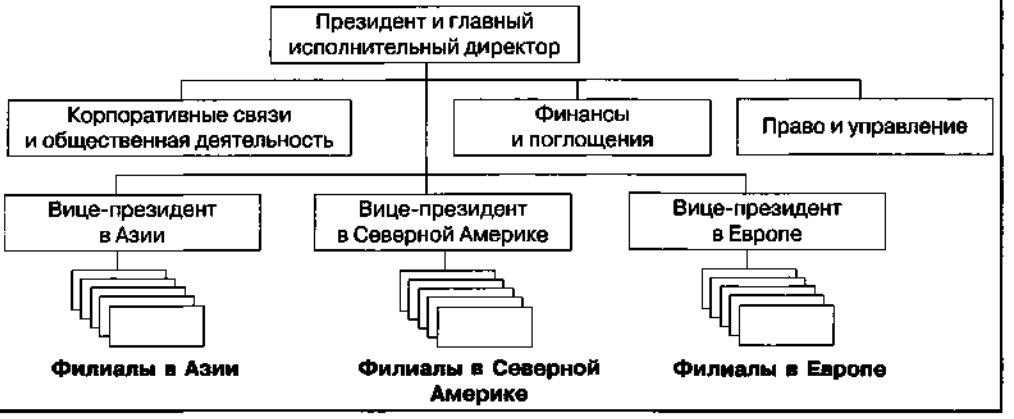
Структура

В 2002 г. Давид Жавье заменил Шона Роудса на посту президента. Он много думал о том, нужна ли RI новая структура. Структура компании в тот момент была региональной, так как компания работала в Северной Америке, Азии и Европе (илл. 6.10). Автономные единицы в регионе подчинялись региональному вице-президенту. Если в одной стране работало несколько подразделений, за координацию их работы (даже различного профиля) также отвечал руководитель одного из филиалов, однако главным координатором оставался региональный вице-президент. Предприятия работали в основном независимо, что делало их гибкими и повышало мотивацию менеджеров филиалов.

Функциональные подразделения в штаб-квартире в Онтарио были невелики. За международную деятельность компании отвечали три основных подразделения: корпоративных и общественных связей, финансов и поглощений и административно-правовое. Работа с человеческими ресурсами, разработка новых изделий, маркетинг и производство осуществлялись самими филиалами

и координация их деятельности регионами была незначительна. Каждая из трех сфер бизнеса имела свое направление развития, свое производство и свой рынок сбыта изделий в стране или регионе в целом.

Иллюстрация 6.10 Структурная схема *Rhodes Industries*



Организационные проблемы

Проблемы RI, с которыми столкнулся Жавье и которые подтверждал отчет, лежавший на его столе, распадались на три категории. Во-первых, каждый филиал работал как независимая единица, имел собственную отчетность и действовал ради увеличения собственной прибыли. Такая автономия все больше затрудняла обобщение финансовых отчетов, поступавших со всего мира, и не позволяла использовать эффективные унифицированные системы информирования и отчетности. Во-вторых, основные стратегические решения принимались из соображений их выгоды для местного бизнеса, интересов страны или конкретного региона. Проекты (и доходы) локального уровня требовали большего времени и ресурсов, чем проекты, касавшиеся прибыли RI как целого. Например, производитель электроники в Сингапуре отказался от изготовления микросхем и конденсаторов для продажи в Великобритании, поскольку это в итоге могло принести ущерб его операциям в Сингапуре. Однако увеличение масштабов производства в Сингапуре с большим запасом могло бы покрыть транспортные издержки по доставке изделий в Британию и позволило бы RI закрыть затратное производство в Европе, что, в свою очередь, увеличило бы эффективность и прибыль компании RI в целом.

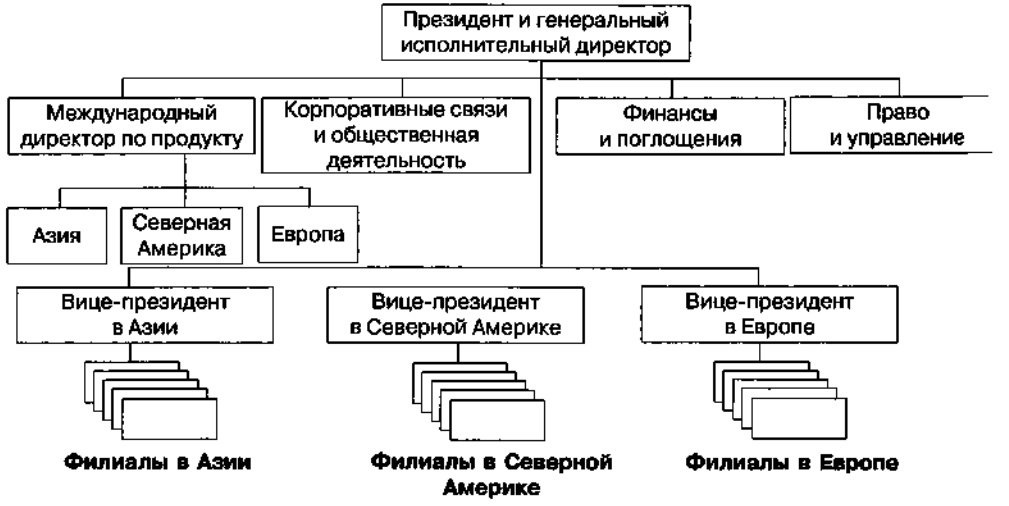
В-третьих, внутри компании не существовало обмена технологиями, новыми идеями и другими инновационными решениями. Например, экономичная канадская технология производства ламп игнорировалась в Азии и Европе. Техническое новшество, позволявшее владельцам домов с помощью мобильных телефонов управлять системой их безопасности, разработанное в Европе, игнорировалось в Северной Америке. Отчет, лежавший на столе Жавье, подчеркивал, что RI не способна распространять важные нововведения в своей собственной организации. Их игнорирование могло крайне отрицательно повлиять на производство и маркетинг во всем мире. В отчете говорилось: «В RI никто не имеет представления об изделиях и рынках, которые позволили бы RI получать прибыль от

усовершенствования производства и изготовления новых продуктов». В отчете также было сказано, что улучшение координации работы компании в глобальном масштабе уменьшит ежегодные затраты RI на 7% и увеличит ее рыночный потенциал на 10%. Эти цифры были слишком высоки, чтобы не обратить на них внимания.

Рекомендованная структура

В своем отчете консультанты рекомендовали один-два варианта усовершенствования структуры RI. Первое предложение состояло в создании нового международного подразделения в штаб-квартире, ответственного за координацию деятельности по переносу технологии, а также производству и маркетингу по всему миру (илл. 6.11). Это подразделение должно было иметь директоров, отвечающих за работу каждой категории продукта: для промышленности, потребительских товаров и электроники, — имеющих полномочия координировать работу и осуществлять инновации по всему миру. Каждый директор должен был иметь собственную команду, члены которой посещали бы регион и собирали информацию об инновациях и усовершенствованиях в работе филиалов в разных частях света.

Иллюстрация 6.11 Проект 1: Возможная структура, включающая директоров по продукту

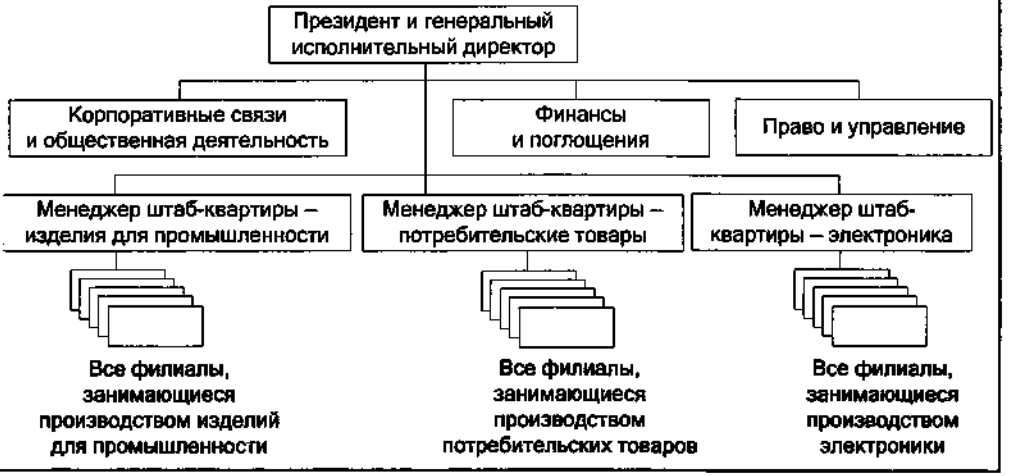


Согласно второму предложению, компания могла быть преобразована в глобальную продукто-ориентированную структуру (илл. 16.2). Все филиалы, занимающиеся изделиями одного профиля, должны были стать подотчетными своему менеджеру в штаб-квартире. Бизнес-менеджер и его команда становятся ответственными за разработку стратегии бизнеса, координацию производства и разработку новых изделий в мировом масштабе.

Всемирная продукто-ориентированная структура сулила RI большие возможности. Много вопросов приходило в голову Жавье. Сохранят ли филиалы свою конкурентоспособность на местных рынках, если усилить координацию их работы с филиалами в других частях света? Смогут ли бизнес-менеджеры штаб-квартиры изменить навыки менеджеров филиалов и сделать их ориентированными более глобально? Что лучше: начать с введения должностей директоров по продукту, координирующих работу по конкретным изде-

тиям, или сразу перейти к руководству направлениями бизнеса? Жавье чувствовал, что координация работы с определенными изделиями в мировом масштабе имела смысл, однако ему хотелось продумать все возможные проблемы, связанные с этим шагом, и процесс конкретных изменений в RI.

Иллюстрация 6.12 Проект 2: Возможная структура управления глобальным бизнесом



Практическое занятие *Сравнение культур*

Всей группой возьмите на прокат видеозапись зарубежного фильма (или посмотрите его в кинотеатре). Во время просмотра отмечайте проявление культурных норм, отличающихся от принятых в вашей стране. Например, что вы можете сказать:

а) о том, как люди общаются?
б) о степени формальности отношений?
в) об установках в работе?
г) о том, сколько времени люди проводят на работе и в семье?
д) о семейных отношениях?
е) о том, как люди развлекаются?

Вопросы

1. Чем культура, которую вы увидели в фильме, отличается от принятой в вашей стране?
2. Каковы преимущества и недостатки использования кинофильмов для понимания чужой культуры?

Ссылки

1. Stanley Holmes with Drake Bennett, Kate Carlisle, and Chester Dawson, Planet Starbucks, *BusinessWeek* (September 9, 2002), 100—110.
2. Jim Rose and Salim Teja, The Americans Are Coming! *Business 2.0* (May 2000), 215; and Mohanbir Sawhney and Sumant Mandal, What Kind of Global Organization Should You Build? *Business 2.0* (May 2000), 213.
3. This discussion is based heavily on Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management,* 3rd ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000), 94—96; and Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, Converting Global Presence into Global Competitive Advantage, *Academy of Management Executive* 15, no. 2 (2001), 45—56.
4. Todd Zaun, Gregory L. White, Norihiko Shirouzu, and Scott Miller, More Mileage: Auto Makers Look to Another Edge Farther from Home, *The Wall Street Journal* (July 31, 2002), A1, A8.
5. Based on Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 4th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 2002); Theodore T. Herbert, Strategy and Multinational Organizational Structure: An Interorganizational Relationships Perspective, *Academy of Management Review* 9 (1984), 259—271; and Laura K. Rickey, International Expansion—U.S. Corporations: Strategy, Stages of Development, and Structure (unpublished manuscript, Vanderbilt University, 1991).
6. Michael E. Porter, Changing Patterns of International Competition, *California Management Review* 28 (Winter 1986), 9—40.
7. William J. Holstein, The Stateless Corporation, *BusinessWeek* (May 14, 1990), 98—115.
8. Debra Sparks, Partners, *BusinessWeek,* Special Report: Corporate Finance (October 25, 1999), 106—112.
9. David Lei and John W. Slocum, Jr., Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls, *Organizational Dynamics* (Winter 1991), 17—29.
10. Joseph Weber with Amy Barrett, Volatile Combos, *BusinessWeek,* Special Report: Corporate Finance (October 25, 1999), 122; and Lei and Slocum, Global Strategic Alliances.
11. Stratford Sherman, Are Strategic Alliances Working? *Fortune* (September 21, 1992), 77—78; David Lei, Strategies for Global Competition, *Long-Range Planning* 22 (1989), 102—109.
12. Cyrus F. Freidheim, Jr., *The Trillion-Dollar Enterprise: How the Alliance Revolution Will Transform Global Business* (New York: Perseus Books, 1998).
13. Ron Grover and Richard Siklos, When Old Foes Need Each Other, *BusinessWeek,* Special Report: Corporate Finance (October 25, 1999), 114, 118.
14. Lei, Strategies for Global Competition; Sherman, Are Strategic Alliances Working?
15. Sparks, Partners.
16. Sparks, Partners.
17. Kevin Kelly and Otis Port, with James Treece, Gail DeGeorge, and Zachary Schiller, Learning from Japan, *BusinessWeek* (January 27, 1992), 52—60; Gregory G. Dess, Abdul M.A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, and Richard L. Priem, The New Corporate Architecture, *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995), 7—20.
18. Lawrence A. Fisher, STMicroelectronics: The Metaphysics of a Metanational Pioneer, *Strategy & Business* 28 (Third Quarter 2002), 81—89.
19. Yves Doz, José Santos, and Peter Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 13—15.
20. Kenichi Ohmae, Managing in a Borderless World, *Harvard* Business *Review* (May—June 1989), 152—161

21. Cesare R. Mainardi, Martin Salva, and Muir Sanderson, Label of Origin: Made on Earth, *Strategy & Business* 15 (Second Quarter 1999), 42—53; Joann S. Lublin, Place vs. Product: It's Tough to Choose a Management Model, *The Wall Street Journal* (June 27, 2001), A1, A4.
22. Mainardi, Salva, and Sanderson, Label of Origin.
23. Gupta and Govindarajan, Converting Global Presence into Global Competitive Advantage.
24. José Pta-Barber, From Stopford and Wells's Model to Bartlett and Ghoshal's Typology: New Empirical Evidence, *Management International Review* 42, no. 2 (2002), 141—156.
25. Sumantra Ghoshal and Nitin Nohria, Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, *Sloan Management Review* (Winter 1993), 23—35; Roderick E. White and Thomas A. Poynter, Organizing for Worldwide Advantage, *Business Quarterly* (Summer 1989), 84—89.
26. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Country Subsidiary Design* (New York: The Conference Board, 1997), 12.
27. Laura B. Pincus and James A. Belohlav, Legal Issues in Multinational Business: To Play the Game, You Have to Know the Rules, *Academy of Management Executive* 10, no. 3 (1996), 52—61.
28. John D. Daniels, Robert A. Pitts, and Marietta J. Tretter, Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study, *Academy of Management Journal* 27 (1984), 292—307.
29. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Product Design* (New York: The Conference Board, 1994).
30. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Business Unit Design* (New York: The Conference Board, 1995), 18—19.
31. Based on Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Geographic Design* (New York: The Conference Board, 1993).
32. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Geographic Design*, 29—31.
33. William Taylor, The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik, *Harvard Business Review* (March—April 1991), 91—105; Carla Rappaport, A Tough Swede Invades the U.S., *Fortune* (January 29, 1992), 76—79; Raymond E. Miles and Charles C. Snow, The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, *Organizational Dynamics* (Spring 1995), 5—18; Manfred F.R. Kets de Vries, Making a Giant Dance, *Across the Board* (October 1994), 27—32.
34. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Business Unit Design*, 30—32.
35. Gupta and Govindarajan, Converting Global Presence into Global Competitive Advantage.
36. Jonathan Friedland and Louise Lee, The Wal-Mart Way Sometimes Gets Lost in Translation Overseas, *The Wall Street Journal* (October 8, 1997), A1, A12.
37. Robert Frank, Withdrawal Pains: In Paddies of Vietnam, Americans Once Again Land in a Quagmire, *The Wall Street Journal* (April 21, 2000), A1, A6.
38. The discussion of these challenges is based on Bartlett and Ghoshal, *Transnational Management.*
39. Ian Katz and Elisabeth Malkin, Battle for the Latin American Net, *BusinessWeek* (November 1, 1999), 194—200; and Pamela Drukerman and Nick Wingfield, Lost in Translation: AOL's Big Assault in Latin America Hits Snags in Brazil, *The Wall Street Journal* (July 11, 2000), A1.
40. Shirley Leung, McHaute Cuisine: Armchairs, TVs, and Espresso—Is It McDonald's? *The Wall Street Journal* (August 30, 2002), A1, A6.
41. P. Ingrassia, Industry is Shopping Abroad for Good Ideas to Apply to Products, *The Wall Street Journal* (April 29, 1985), A1.
42. Based on Gupta and Govindarajan, Converting Global Presence into Global Competitive Advantage.
43. Vijay Govindarajan and Anil K. Gupta, Building an Effective Global Business Team, *MIT Sloan Management Review* 42, no. 4 (Summer 2001), 63—71.
44. Charlene Marmer Solomon, Building Teams Across Borders, *Global Workforce* (November 1998), 12—17.

45. Charles C. Snow, Scott A. Snell, Sue Canney Davison, and Donald C. Hambrick, Use Transnational Teams to Globalize Your Company, *Organizational Dynamics* 24, no. 4 (Spring 1996), 50—67.
46. Jane Pickard, Control Freaks Need Not Apply, *People Management* (February 5, 1998), 49.
47. Snow et al., Use Transnational Teams to Globalize Your Company.
48. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Corporate Headquarters Design* (New York: The Conference Board, 1999).
49. These roles are based on Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1998), Chapter 7, 231—249.
50. See Jay Galbraith, Building Organizations Around the Global Customer, *Ivey Business Journal* (September—October 2001), 17—24, for a discussion of both formal and informal lateral networks used in multinational companies.
51. Geert Hofstede, The Interaction Between National and Organizational Value Systems, *Journal of Management Studies* 22 (1985), 347—357; Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill, 1991).
52. This discussion is based on Culture and Organization, Reading 2-2 in Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Transnational Management*, 3rd ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000), 191—213. Excerpted from Susan Schneider and Jean-Louis Barsoux, *Managing Across Cultures* (London: Prentice Hall, 1997).
53. Based on Bartlett and Ghoshal, *Managing Across Borders*, 181—201.
54. Sumantra Ghoshal and Christopher Bartlett, The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management Review* 15 (1990), 603—625.
55. The description of the transnational organization is based on Bartlett and Ghoshal, *Transnational Management* and *Managing Across Borders*.

Часть IV

Элементы внутреннего строения организации

Глава 7
Технологии производства и сервиса

Глава 8
Информационные технологии и контроль

Глава 9
Размеры организации. Жизненный цикл и упадок

Технологии производства и сервиса

Глава 7

Основная производственная технология организации
Производственные фирмы • *Гибкое производство*
Основные технологии
Сервисные фирмы • Проектирование сервисной организации
Технология непрофильных подразделений
Разнообразие • Возможность анализа • Общая схема
Конструирование подразделения
Технологическая взаимозависимость подразделений
Типы • Структурные приоритеты • Структурные следствия
Влияние технологии на конструирование работы
Проектирование задач • Социотехнические системы
Итоги и обсуждение

French Rags

В 1978 г. Брэнда Френч (Brenda French) в своем доме основала компанию по производству шарфов. Через 10 лет ведущие универсальные магазины Neiman Marcus, Lord & Taylor и Bloomingdale's устраивали выставки вязаных изделий, изготовляемых ее фирмой по заказам. Непосвященным успех French Rags казался следствием бума, но Брэнда Френч знала ситуацию лучше. Ее бизнес подстерегало множество проблем. Трудно конкурировать с массовым производством, располагающим большими ресурсами и имеющим возможность снижать цены на свои изделия. French Rags могла предложить заказчикам то, что им хотелось, однако возможности производства компании были ограничены, а цены высоки.

Столкнувшись с перспективой закрытия компании, Френч стала разрабатывать новую технологию, давшую блестящую возможность — работу по массовым заказам. Она вложила средства в немецкие вязальные машины, сочетавшие в себе новую технологию и классические возможности. Тысячи точно подогнанных игл позволяли вывязывать одежду буквально «по петельке». Сейчас работа фабрики полностью компьютеризирована. Общая схема управления, разработанная в компании, и отдельные программы без особых затруднений преобразуют модели Френч в готовые изделия. Технология French Rags позволяет производить единичные изделия практически с той же скоростью и с теми же затратами, что и массовое производство. Программы строят лекала по индивидуальным заказам с точностью до петли; с их помощью несложно перейти от изготовления одной вещи к другой. Автоматическую линию на фабрике French Rags в Лос-Анджелесе обслуживают около сотни рабочих. Следующим шагом было формирование штата торговых представителей из ее наиболее активных клиенток, которые продавали ее изделия дома... или в вестибюлях дорогих отелей. После того как покупательница оформляла заказ, выбирала модель, материал, цвет и отделку, снимали ее индивидуальные мерки, вносили их в бланк заказа, пересылаемого на фабрику по факсу или через Интернет. Заказы доставляли непосредственно на дом в течение шести недель. Сейчас компания располагает магазинами в Лос-Анджелесе, Санта-Фе и Остине, где консультанты работают с покупателями также индивидуально. В настоящее время French Rags создает и онлайновый магазин.

Соединение новой технологии с новым мышлением превратило маленькую компанию Брэнды Френч в производителя одежды с объемом продаж 8 млн долл. и вывели French Rags на передовые рубежи производства[1].

French Rags — небольшая компания, соединяющая талант мастера с передовыми производственными технологиями. Сейчас таких компаний, называе-

мых *craftory* (craft + factory) — мастерские-фабрики, становится все больше. Они работают по индивидуальным заказам и быстро реагируют на специфические нужды дисрибьюторов и потребителей. В целом массовое производство в США и других развитых странах клонится к закату, и в экономике все большее место начинает занимать сервис. Однако такая небольшая компания, как French Rags, сумела найти новый конкурентоспособный аспект в фабричном производстве.

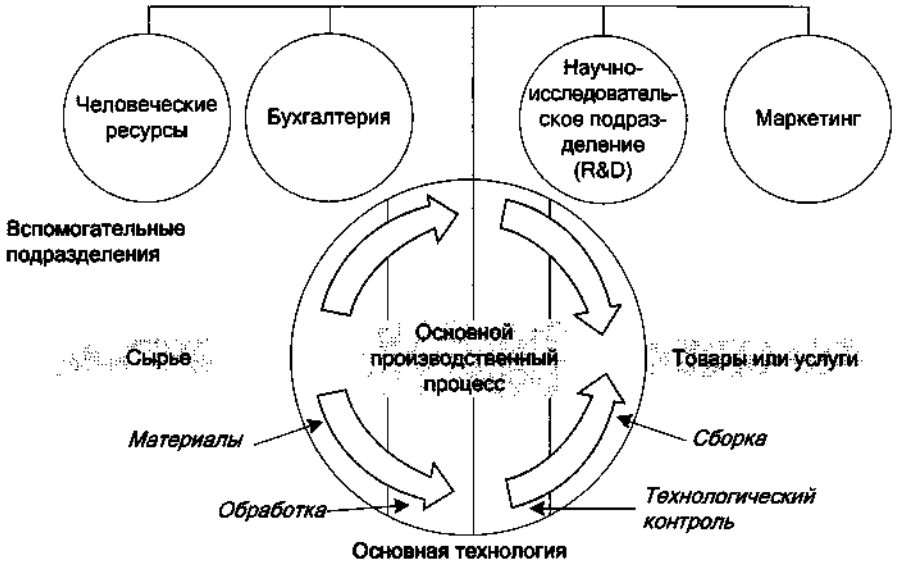
В главе будут рассмотрены технологии сервиса и производства, а также их связь со структурой организации. Термин **технология (technology)** используется при описании производственных процессов, методов, оборудования и конкретных действий, посредством которых то, что поступает в организацию (материалы, информация, идеи) превращается в продукт ее деятельности (товары и услуги). Технология описывает процесс производства, в который входят как сама деятельность, так и ее техническое обеспечение.

Основная технология (core technology) организации — это рабочий процесс, непосредственно связанный с ее миссией. В школе это преподавание, в клинике — медицинские услуги, в General Motors — производство. Основная технология в French Rags начинается с исходных материалов (например, 30 тыс. образцов пряжи в ассортименте компании). Работники осуществляют над ними определенные действия, что приводит к их изменению (например, превращают пряжу в трикотажное полотно, а полотно в одежду). Таким образом, сырье преобразуется в продукт деятельности организации (одежду, изготовленную по индивидуальным заказам). Для сервисной организации, например FedEx, основная технология включает в себя производственное оборудование (сортировочные машины, самолеты) и процесс доставки почты, поступившей накануне. Новые информационные технологии коренным образом изменили производственные процессы как производственных (French Rags), так и сервисных (FedEx) организаций. Специфическое воздействие новых информационных технологий на организации мы рассмотрим в гл. 8.

На илл. 7.1 представлена основная технология гипотетического завода. Обратите внимание, каким образом в ней связаны между собой сырье, рабочие процессы (обработка, проверка, сборка), меняющие исходные материалы и придающие им новое значение, и, наконец, конечный продукт или услуга, предлагаемые потребителям. В современных сложных крупных организациях основная технология значительно варьирует, и иногда бывает сложно подробно ее описать. Частичное представление о ней можно составить на основании получаемого сырья, спектра производственных действий[4], степени механизации производства[5], взаимозависимости отдельных технологических операций[6], ассортимента новых изделий или услуг[7].

Одна из важных тем настоящей главы — влияние основной технологии на структуру организации. От правильности их сочетания зависит эффективность работы компании[8].

Иллюстрация 7.1 Основной процесс производственного предприятия



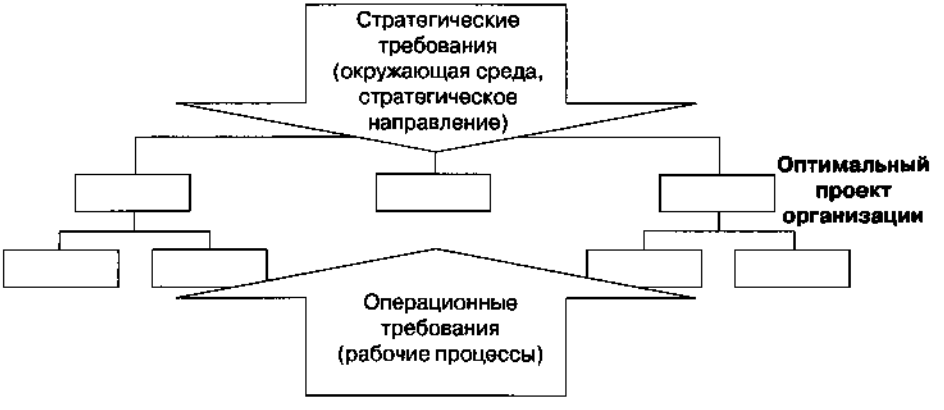
Организации состоят из многих подразделений, в каждом из них происходит отдельный рабочий процесс, участвующий в производстве организацией товара или услуги. **Вспомогательная технология (noncore technology)** — это работы, важные для организации, однако не связанные непосредственно с ее основной миссией. На илл. 7.1 вспомогательными можно считать работы, выполняемые отделами человеческих ресурсов и научно-исследовательским, бухгалтерией и отделом маркетинга. В научно-исследовательском отделе идеи преобразуют в новые изделия, а отдел маткеринга осуществляет продажи по каталогам; при этом в каждом подразделении используются свои трудовые процессы. Продукт деятельности отдела человеческих ресурсов — люди, работающие в организации, бухгалтерия же поставляет точные сведения о финансовом состоянии организации.

Цель главы

В главе будут рассмотрены основные и неосновные рабочие процессы и связи между ними, знание которых необходимо для разработки структуры организации. Знание природы рабочих процессов необходимо для разработки проекта, обеспечивающего организации максимальную производительность и эффективность. Оптимальная организация включает в себя ряд элементов. На илл. 7.2 представлены силы, влияющие на конструирование организации извне и изнутри. Внешние стратегические потребности, такие как условия окружающей среды, стратегическое направление и цели организации, создают давление «сверху», заставляя ее одновременно удовлетворять требованиям окружающей среды и реализовывать

собственные цели. О роли этих факторов мы говорили в предыдущих главах. Однако при разработке проекта организации также необходимо учитывать требования, поступающие «снизу», в частности обусловленные рабочими процессами, осуществляемыми организацией для производства товаров и услуг. Деятельность организации влияет на ее структуру. Это касается как основной, так и вспомогательных технологий и реализующих их подразделений. Предмет настоящей главы можно сформулировать следующим образом: каким должен быть проект организации, чтобы он соответствовал ее производственным процессам и способствовал их реализации.

Иллюстрация 7.2 Факторы, влияющие на характер проекта организации



Источник: основано на David A. Nadler and Michael L. Tushman. with Makr B. Nadler, *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* (New York: Oxford University Press, 1997), 54.

В заключительной части главы будут рассмотрены дополнительные вопросы о производственные и сервисные технологии. Как технология организации в целом влияет на ее структуру? Чем отличаются друг от друга технологии работы различных подразделений и как они влияют на конструирование и менеджмент субструктур организации? Как взаимозависимость подразделений — движение материалов и информации — влияет на структуру организации?

Основная производственная технология организации

К производственным технологиям относятся и традиционные и новые гибкие производственные процессы.

Производственные фирмы

Исследование Вудвард. Первое исследование производственной технологии, оказавшее наибольшее влияние на работы в своей области, было проведено британским промышленным социологом Джоан Вудвард (Joan Woodward). Работа была начата как полевое исследование принципов менеджмента в Южном Эссексе. В то время (1950-е годы) общепризнанным достижением управленческой мысли были так называемые универсальные принципы менеджмента. Это были «лучшие» предписания, которые, как предполагалось, должны были реализовывать эффективные организации. Чтобы выяснить, как организованы производственные компании, Вудвард самостоятельно обследовала сто производственных фирм[9]. Со своей исследовательской группой она посетила их, интервьюировала менеджеров, анализировала документацию компании и вела наблюдение за производственными операциями. Данные Вудвард включали в себя широкий спектр структурных характеристик (объем контроля, уровни управления), параметров стиля управления (письменная или устная коммуникация, использование поощрений) и типов производственного процесса. Также были получены данные о коммерческом успехе фирм.

В записную книжку менеджера

Для диагностики производственной технологии используйте категории, разработанные Вудвард (выпуск малыми партиями, массовое производство, непрерывный процесс). На предприятиях, выпускающих изделия малыми партиями, представляющих собой непрерывное производство или использующих новые гибкие производственные системы, используйте органическую структуру (см. гл. 4). На предприятиях с технологией массового производства используйте механистическую структуру.

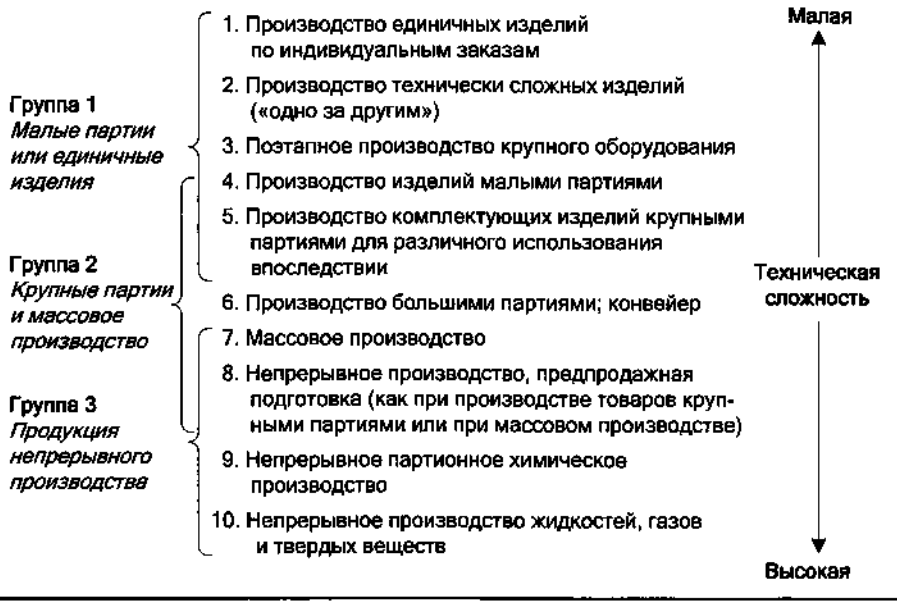
Вудвард разработала шкалу и проранжировала фирмы в соответствии с технической сложностью производственного процесса. **Техническая сложность (technical complexity)** отражает степень механизации производства. Высокая техническая сложность означает, что большая часть работы выполняется машинами. При низкой технической сложности в производственном процессе основная роль принадлежит рабочим. Первоначально шкала технической сложности Вудвард содержала 10 категорий (илл. 7.3). Впоследствии они были укрупнены, и стали использоваться три основные категории.

- *Группа 1. Малые партии или единичные изделия.* К этой категории относятся предприятия, как правило, выпускающие единичные изделия или работающие по заказам небольшого объема в соответствии со специфическими нуждами клиентов. Работа по единичным заказам — норма предприятия. **Производство малыми партиями (small-batch production)**, как правило, основано на труде рабочего и мало механизировано. Примером производства малыми партиями служит фирма Rockwell Collins, выпускающая электронное оборудование для самолетов и другие изделия. Хотя производственный процесс связан с использованием сложного компьютерного обеспечения, конечная сборка требует высококвалифицированных рабочих. Только так можно гарантировать абсолютную надежность изделий, используемых аэрокосмическими компаниями, оборонными подрядчиками и армией США. Работники компании организованы в производственные единицы, некоторые из этих единиц выпускают только по 10 изделий в день. На одном заводе 140 рабочих изготавливали за месяц только 10 объединенных систем распространения тактической

информации (Joint Tactical Information Distribution Systems), позволяющие управлять боевыми коммуникациями с борта самолета[10].

- *Группа 2. Крупные партии и массовое производство.* **Производство крупными партиями (large-batch production)** — это выпуск больших объемов стандартных изделий. Часто подобная продукция вносится в перечни, на основании которых формируются заказы, поскольку заказчики в данном случае не имеют особых требований. К этой категории относится большинство изделий, собранных на конвейере, например автомобили или прицепные дома.
- *Группа 3. Продукция непрерывного производства.* **Непрерывное производство (continuous process production)** требует механизации всего процесса, который не имеет ни начала ни конца: это еще одна степень механизации и стандартизации по сравнению с конвейером. Непрерывный процесс контролируется автоматически, а его продукты обладают заранее заданными свойствами. Так работают химические и нефтеперерабатывающие заводы, предприятия, производящие спирты и лекарства, а также атомные станции.

Иллюстрация 7.3 Классификация Вудвард 100 британских фирм по системе производства



Применительно к классификации технологий данные Вудвард имеют смысл. Некоторые основные результаты ее исследования приведены на илл. 7.4. Видно, что с повышением технической сложности, начиная с изготовления штучных изделий и кончая непрерывным производством, увеличивается число уровней управления и численность управляющих. Данные Вудвард показывают, что

управление высокотехнологичными процессами требует больше менеджеров. При этом объем квалифицированного труда падает, а вспомогательного растет, поскольку работа на сложном оборудовании и его обслуживание требуют менее квалифицированных рабочих. Другие характеристики — объем контроля, формализованные процедуры и централизация — имеют более высокие показатели при массовом производстве, работа на котором стандартизована. Единичное и непрерывное производство требуют высококвалифицированных рабочих, умеющих обращаться с оборудованием и способных участвовать в обсуждении проблем, связанных с необходимостью адаптации к новым условиям. Массовое производство стандартизированно и единообразно. Здесь исключения возникают редко, речевая коммуникация используется незначительно и рабочие менее квалифицированны.

Иллюстрация 7.4 Технологическая оснащенность производства и структурные характеристики организаций

Структурные характеристики	Технология производства		
	Штучное	Массовое	Непрерывное
Число уровней управления	3	4	6
Период контроля супервизора	23	48	15
Соотношение квалифицированного и неквалифицированного труда	9:1	4:1	1:1
Численность менеджеров по сравнению с общей численностью работников	Малая	Средняя	Большая
Квалификация рабочих	Высокая	Низкая	Высокая
Формализованность процедур	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Объем речевой коммуникации	Значительный	Незначительный	Значительный
Объем письменной коммуникации	Незначительный	Значительный	Незначительный
Структура в целом	Органичная	Механистическая	Органичная

В целом системы менеджмента при единичном и непрерывном производстве можно отнести к органическим (см. гл. 4). Они более свободны и адаптивны, имеют менее «процедурный» и стандартизованный характер. С другой стороны, массовое производство механистично; рабочие операции в нем стандартизированы, а процедуры формализованы. Подход Вудвард к описанию технологии определил совершенно новый взгляд на понимание структуры организации. Говоря ее словами, «разные технологии предъявляют к индивидам и организациям разные требования; а им, в свою очередь, должна соответствовать структура организации»[11].

Стратегия, технология и деятельность В другой части работы Вудвард успех в работе фирм рассматривается с точки зрения их прибыльности, доли рынка, курса акций и репутации. Как было сказано в гл. 2, измерение эффективности организации — дело непростое, поскольку точные количественные данные получить трудно. Вудвард все же удалось проранжировать фирмы по шкале коммерческого

успеха в соответствии с позицией, занимаемой ими по стратегическим показателям (выше средней, средней и ниже средней).

Вудвард обнаружила, что, во-первых, в успешных фирмах связь между структурой и технологией предприятий, с одной стороны, и их коммерческим успехом — с другой — дополнительная. Многие организационные характеристики успешных фирм соответствуют средним показателям, полученным в исследовании по своей технологической категории (илл. 7.4). В менее успешных фирмах их структурные характеристики демонстрируют то или иное несоответствие требованиям технологии. Во-вторых, структурные характеристики задают системы органического и механистического менеджмента. Успешные предприятия, выпускающие малые партии изделий или использующие технологии непрерывного производства, имеют органичную структуру, а структура успешно работающих предприятий, занятых массовым производством изделий механистична. Данные Вудвард подтвердились в дальнейших исследованиях[12].

В записную книжку менеджера

При освоении новой технологии для достижения наилучшего режима работы пересматривайте стратегию и процессы менеджмента.

Применительно к современным компаниям из работы Вудвард можно сделать следующий вывод: стратегия, структура и технология предприятия должны быть согласованы, особенно при изменении ситуации на рынке[13]. Чтобы конкурировать с Dell на рынке компьютеров, производители компьютеров должны были перестраивать стратегию, структуру и технологию. Производители уровня IBM, которые в свое время пытались дифференцировать продукцию и назначили цену выше номинала, перешли на стратегию снижения издержек и на новую технологию, позволявшую учитывать конкретные пожелания пользователей, построили новые торговые сети и стали размещать свои заказы на предприятиях других компаний, работавших более производительно.

Сегодня многие производители размещают свои заказы на сторонних предприятиях. Однако Printronix, государственная компания (Эрвин, шт. Калифорния), действовала иначе и добилась успеха в достижении своих стратегических целей, тщательно согласуя технологию, структуру и менеджмент.

Из практики

Printronix

Printronix производит 60% электромеханических строчных принтеров, используемых на предприятиях и складах во всем мире. Для обеспечения надежности своих изделий стоимость которых составляет от 2600 до 26 тыс. долл., компания практически все делает своими силами — начиная с дизайна и выпуска сотен деталей и кончая их сборкой и разработкой новых материалов. Первым изделием Printronix в 1970-е годы был высокоскоростной принтер, используемый в цехах предприятий и работавший от мини-компьютеров. Он был не самым лучшим, но достаточно надежным для использования в промышленности и соответствовал самым новым программным продуктам, позволявшим печатать изображения (например, схемы, графики и ярлыки со штрих-кодами).

Компания Printronix начинала работать как массовый производитель, однако в конце 1980-х годов когда предприятия стали переходить от мини-компьютеров к персональным, она столкнулась с серьезной проблемой. В течение двух лет продажи и прибыль компании резко снизились, и основатель и генеральный директор Printronix Роберт Клейст (Robert A. Kleist) понял, что необходимы новые идеи

технологии и методы. Только так можно было приспособиться к новому миру, в котором принтеры перестали быть самостоятельными изделиями и как составная часть вошли в новые локальные сети предприятий. Прежде всего Клейст перешел от массового производства принтеров к выпуску малыми партиями и работе по отдельным заказам. Дизайн изделий был изменен, а сборку принтеров теперь производили небольшие группы рабочих в соответствии с конкретными пожеланиями пользователей. По сравнению с работой на традиционном конвейере многие рабочие повысили свою квалификацию, и уровень их ответственности возрос. Опытные мастера также были в состоянии изготавливать наиболее сложные элементы новых принтеров. Помимо использования внутренних резервов Клейст решил последовать примеру производителей принтеров для компьютеров и добился получения заказов на изготовление изделий с маркой IBM, Hewlett-Packard и Siemens. Чтобы быть уверенным, что Printronix идет в ногу с самыми современными технологическими разработками, Клейст удвоил финансирование отдела исследований. В 2000 г. Printronix стала выпускать термальные принтеры и специализированные лазерные принтеры, молниеносно печатающие липкие этикетки со штрих-кодами.

Изменив технологию, дизайн и методы управления, Printronix снова стала соответствовать стратегическим конкурентным целям. «Реконструкция укрепила компанию и как производителя и как разработчика», — сказал Клейст[14].

Если предприятие не находит новых технологий, соответствующих его стратегии, или, наоборот, не может приспособить ее к требованиям технологии, его деятельность может ухудшиться. Рост глобальной конкуренции приводит к большей изменчивости рынков, сокращению жизненного цикла продукта, усложнению запросов потребителей. Готовность откликаться на новые требования должна стать стратегическим императивом для многих компаний[15]. Производственные компании, стремящиеся быть гибкими, должны осваивать новые технологии. Если механистичность лишает организацию гибкости и мешает ей пожинать плоды новых технологий, ее структура и менеджмент также должны меняться[16]. Менеджеры должны всегда помнить, что технология и люди тесно переплетены. В книге, которую мы представляем ниже, предлагается новый взгляд на технологию и менеджмент и говорится об опасности непонимания роли человеческого фактора.

Гибкое производство

Со времени исследования Вудвард производственные технологии изменились. Появились роботы, цифровые системы контроля, компьютерные программы для проектирования, технических расчетов и дистантного управления. Полностью автоматизированные предприятия известны как **гибкие производственные системы (flexible manufacturing systems, FMS)**[17]. Также говорят: *компьютеризованное производство*, *«умные фабрики»*, *передовые производственные технологии*, *быстрое производство* или *«фабрики будущего»*. FMS связывает воедино компоненты производства, ранее работавшие независимо. Таким образом, роботы, станки, проектирование и технические расчеты координирует единый компьютер.

В результате коренным образом изменились сами цеха, и крупные предприятия получили возможность выпускать изделия по индивидуальным заказам с минимальными затратами, как при массовом производстве[18]. Вспомним пример,

с которого начиналась эта глава: гибкое производство также позволяет малым компаниям идти в ногу с крупными фабриками и иностранными конкурентами, производящими товары с минимальными издержками. Techknits, Inc., небольшая производственная компания, расположенная в Нью-Йорке, успешно конкурирует с дальневосточными производителями дешевой одежды, используя станки стоимостью 8 млн долл. и другое оборудование. Конструирование свитера, ранее занимавшее два дня, теперь выполняется за два часа. Оборудование работает круглосуточно, предприятие выпускает 60 тыс. изделий в неделю, и Techknits может выполнять заказы потребителей быстрее иностранных конкурентов[19].

Как правило, гибкое производство складывается из трех компонентов.

- *Автоматизированные системы проектирования* (*computer-aided design, CAD*). Компьютеры используются для подготовки проектов и инженерной проработки новых деталей. Дизайнеры разрабатывают проекты, рисуя на экране будущее изделие в сотнях различных видов, увеличивая или уменьшая масштаб изображения[20].
- *Автоматизированное производство* (*computer-aided manufacturing, CAM*). Использование компьютеров для обработки исходных материалов, изготовления деталей и сборки изделий существенно ускоряет процесс производства. CAM также позволяет быстро перестраивать производственные линии с изготовления одних изделий на множество других, для чего требуется просто изменить компьютерную программу. CAM также позволяет быстро удовлетворять запросы потребителей по дизайну изделий и их ассортименту[21].
- *Интегрированная информационная сеть* (*integrated information network*). Компьютерная система связывает между собой все стороны работы фирмы, включая бухгалтерию, дистрибьюцию, маркетинг, контроль ассортимента, проектирование, производство и т.д. Такая система, использующая общую информационную базу и единые принципы работы, позволяет менеджерам принимать решения и руководить производством действительно комплексно.

Сочетание CAD, CAM и интегрированных информационных систем представляет собой наивысший уровень гибкого производства. Новые изделия могут быть разработаны на компьютере, а опытный образец изготовлен без участия человеческих рук. Идеальное предприятие может легко переключаться с одного изделия на другое, работать быстро и точно, не занимаясь бумажной работой или хранением документации, перегружающих систему в целом[22].



Рекомендуемая книга

Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology
By James R. Chiles

Париж, Франция, 25 июля 2000 г. Менее чем через две минуты после того, как самолет Concord Flight 4590 компании Air France покинул аэропорт Шарля де Голля, произошло нечто ужасное.

Огонь, столб черного дыма — и гигантский самолет упал и врезался в гостиницу. Погибли все 109 человек, находившихся на борту, и четверо или более — на земле. Это один из примеров технологических катастроф, которые Джеймс Чайлз описывает в своей книге «*Накликать беду: Уроки технологии*», опубликованной до 2003 г., когда катастрофа произошла с космическим челноком Columbia. Один из основных тезисов Чайлза — передовая технология позволяет создавать машины, не соответствующие возможностям человека понимать их и использовать, не причиняя себе вреда. Более того, утверждает Чайлз, границы безопасности становятся все тоньше, поскольку энергия, используемая человеком, становится все мощнее, а время между мыслью и действием все короче. Чайлз считает, что сегодня «на каждую из двадцати книг о достижении успеха мы должны иметь одну о том, как все разлетается в клочки, несмотря на огромные усилия и самые возвышенные идеалы».

Как вещи разлетаются в клочки: примеры поломок систем

Чайлз рассматривает исторические катастрофы, такие как гибель «Титаника», и современные (взрыв космического челнока Challenger), чтобы проиллюстрировать опасность *поломок системы* (*system fracture*) — последовательности событий, включей ошибку человека-оператора при работе на мультифункциональном оборудовании. Катастрофа происходит тогда, когда в работе системы появляется несколько слабых мест.

- *Sultana* (американский пароход, потерпевший аварию на Миссисипи недалеко от Мемфиса, шт. Теннесси, 25 апреля 1865 г.). На пароход, рассчитанный максимум на 460 человек, было помещено более 2 тыс. северян-военнопленных (не считая 200 человек команды и пассажиров). Три котла машины из четырех взорвались, погибли 1800 человек. Один из котлов удалось временно залатать, однако заплата была слишком тонкой. Машинистам также не удалось заменить предохранительный клапан.
- *Piper Alpha* (скважина в Северном море). Промысловая платформа перерабатывала большие объемы природного газа, поступавшие из нескольких скважин. Дневная смена, не закончившая ремонта насоса, просто рассказала о поломке следующей бригаде, а та несмотря на предупреждение продолжила работу. Когда временную пломбу сорвало, огонь охватил всю бригаду. Не имея пути к отступлению, погибли 167 человек — рабочих и спасателей.
- *Union Carbide (India) Ltd.* (виновники утечки высокотоксичных веществ). Бхопал, Мадхья Прадеш, Индия, 3 декабря 1984 г. Попадание воды в танкер с химикатами вызвало бурную реакцию, приведшую к выбросу высокотоксичных гербицидов в окружающую среду и гибели 7 тыс. человек. Существует три версии по поводу причин этого происшествия: несоблюдение техники безопасности, саботаж и ошибка рабочего.

Что вызывает поломки систем?

Существует специальный каталог причин, приводящих к подобным катастрофам, начиная с ошибок проектирования, недостаточной подготовленности операторов и плохого планирования и кончая необоснованной экономией и управленческими ошибками. Чайлз написал свою книгу как предостережение в отношении технологии, которая может представлять опасность в космосе, на башне высотой 2 тыс. футов или на химическом заводе. Чайлз также приводит примеры чрезвычайных ситуаций, не завершившихся катастрофой благодаря верным и быстрым решениям и действиям. Чтобы предотвратить поломки системы, менеджеры могут создавать организации, сотрудники которых умели бы вовремя замечать первые признаки намечающихся серьезных проблем и имели бы возможность сообщать об этом и принимать необходимые меры.

Компания может применять CAD в проектно-конструкторском отделе и/или CAM в цехе, что существенно улучшает эффективность и качество работы. Однако, когда на передовом заводе применяются все три компонента в комплексе, результаты особенно впечатляют. Направление работы задают такие компании, как Texas Instruments, Hewlett-Packard и Boeing. Boeing 777, крупнейший самолет со спаренными двигателями, который когда-либо был построен, назвали первым реактивным лайнером, изготовленным «без бумажек». Компания сконструировала этот самолет с помощью восьми универсальных компьютеров, поддерживающих 2200 рабочих станций и способных обрабатывать 3,5 млрд бит информации. Цифровая система проектирования сократила возможность человеческих ошибок и время разработки отдельных вариантов и подгонки частей более чем на 50% по сравнению со старыми разработками[23].

Гибкое производство достигает своего наивысшего уровня, обеспечивающего качественность изделий, работу с потребителями и минимизацию издержек, когда все его части используются независимо и комбинируются гибким управлением в систему, известную как *бережливое производство*. **Бережливое производство (lean manufacturing)** требует участия высококвалифицированных работников на всех стадиях производственного процесса, проявляющих большое внимание к деталям и возникающим проблемам, что помогает сокращать расходы и повышать качество. Основу такого производства создает не оборудование, а заинтересованность рабочих. Их учат «мыслить бережливо», т.е. бороться с расточительством и стремиться к постоянному совершенствованию во всех областях[24].

Японскую Toyota Motor Corporation, пионерную систему бережливого производства, многие считают ведущей производственной компанией в мире. Знаменитая система производства Toyota (Toyota Production System, TPS) сочетает в себе ряд технологий: оперативные поставки узлов, непрерывное производство, быструю перестройку конвейеров, постоянное совершенствование и профилактику оборудования, — с системой менеджмента, поощряющей заинтересованность сотрудников в работе и решении проблем. В частности, при возникновении затруднений каждый работник может остановить производственную линию в любой момент. Toyota также разрабатывает оборудование, способное делать это автоматически; таким образом, ключевым элементом системы становится обнаружение дефекта[25].

Многие организации Северной Америки изучали производственную систему Toyota и обнаружили существенный рост продуктивности и качества, а также сокращение расходов (inventory reduction). Кроме того, интеграция гибких производственных систем с гибкими рабочими процессами открыла дорогу **массовому производству по индивидуальным заказам (mass customization)**, благодаря которому производство изделий по конкретным заказам стало массовым явлением. Сегодня вы можете купить джинсы, сшитые по вашим меркам, приобрести очки, соответствующие вашему зрению и идущие именно вам, компакт-диски с нужными вам музыкальными записями или таблетки, содержащие витамины и

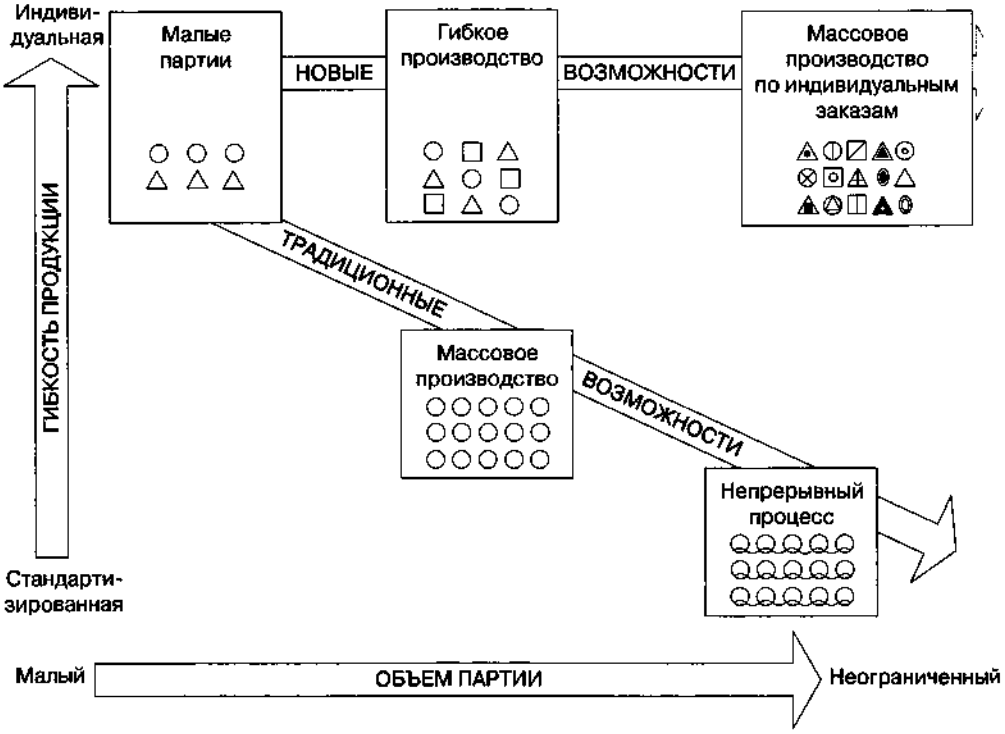
минералы, подобранные по рекомендации вашего врача[26]. Dell Computer Corporation, одна из первых компаний, начавшая изготовление компьютеров по индивидуальным заказам, служит образцом гибкого производства (см. «Успех замысла»).

Oshkosh Truck Company преуспевала во время спада продаж во всех отраслях, предлагая на рынке пожарные машины, цементовозы, мусоровозы и военные грузовики. Пожарные часто посещали завод, наблюдая за тем, как идет работа над их новой машиной, обсуждали вопрос о выборе окраски и т.д.[27] Производители автомобилей также стремятся к производству по индивидуальным заказам. Среди машин BMW, продаваемых в Европе, 60% изготавливается по заказу[28]. Специалисты по эффективности производства считают, что тенденция к производству по индивидуальным заказам будет усиливаться по мере того, как гибкие производственные системы будут становиться более изощренными и адаптивными. Такие фирмы, как Deere & Co., Boeing, Intel и General Motors используют новые компьютерные программы на разных этапах, что позволяет увеличивать продуктивность и эффективность производства по индивидуальным заказам.

Производительность Главное преимущество гибкой производственной системы — возможность быстро переоснастить конвейер под изготовление изделий разного объема, типа и в соответствии с пожеланиями заказчиков. Штрих-коды, нанесенные на детали, позволяют машинам вносить постоянные изменения, например помещать крепеж в том или ином месте изделия без снижения скорости работы производственной линии. Производитель может выпускать бесконечно разнообразную продукцию партиями любого объема (илл. 7.5). В традиционных системах производства, которые исследовала Вудвард, варианты работы предприятий были ограничены диагональю (см. илл. 7.5). Предприятия, выпускавшие изделия малыми партиями, обеспечивали высокую гибкость производства и работу по индивидуальным заказам, однако необходимое при этом мастерство неизбежно ограничивало количество выпускаемых изделий. Массовое производство обеспечивало изготовление изделий в большом количестве, но оно не было достаточно гибким. Непрерывное производство могло поставлять единый стандартный продукт в огромных объемах. Гибкое производство позволяет преодолевать эти ограничения и изготавливать специфичные изделия в нужном количестве. Достигнув этого уровня, гибкое производство позволит сделать индивидуальные заказы массовым явлением, когда каждый продукт будет изготавливаться по спецификации заказчика. Высший уровень гибкого производства можно назвать *компьютеризованным мастерством*[29].

Исследования показывают, что в гибком производстве оборудование используется более эффективно, количество отходов сокращается, а производительность труда, ассортимент изделий и удовлетворенность потребителей растут[30]. Стремясь к росту продуктивности, многие американские производственные компании реконструировали свое производство и перестроили систему менеджмента в соответствии с гибким производством.

Иллюстрация 7.5 Гибкая и традиционная производственные технологии



Источник: основано на Jack Meredith, The Strategic Advantages of New Manufacturing Technologies for Small Firms, *Strategic Management Journal* 8 (1987), 249—258; Paul Adler, Managing Flexible Automation, *California Management Review* (Spring 1988), 34—56; and Otis Port, Custom-made Direct from the Plant, *BusinessWeek*/21st Century Capitalism (November 18, 1994), 158—159.

Структурные следствия Стали появляться исследования связи гибких производственных систем с характеристиками организаций. Полученные результаты представлены на илл. 7.6. По сравнению с традиционными технологиями массового производства гибкие производственные системы связаны с сокращением контроля супервизоров, числа уровней иерархии, ориентацией на адаптивность, отказ от узкой специализации и децентрализации; сама среда организации характеризуется как органичная и саморегулирующаяся. Персонал гибких производственных систем должен уметь работать в командах, обучение должно носить общий характер (во избежание узкой специализации) и проводиться возможно чаще (чтобы подготовка работников соответствовала требованиям современности). Компетентность работников должна быть когнитивной, что позволило бы решать возникающие проблемы в общем виде. В фирмах с гибкими производственными системами отношения с другими организациями меняются в зависимости от пожеланий клиентов, которые легко удовлетворить благодаря новой технологии.

Однако отношения с немногими поставщиками, поставляющими высококачественное сырье, весьма устойчивы[31].

Технология сама по себе не обеспечит организации прибылей, обусловленных гибким производством, качеством и количеством изделий и большей удовлетворенностью потребителей. Исследования показывают, что гибкие производственные системы могут не ослабить, а усилить конкуренцию, если организационные структуры и менеджмент не будут перестроены и не позволят использовать преимущества новой технологии[32]. Если же топ-менеджеры признают необходимость перемен, дающих работникам новые возможности, и будут содействовать развитию организационной среды, ориентированной на знания и обучение, гибкие производственные системы смогут помочь компаниям стать более конкурентоспособными[33].

Иллюстрация 7.6 Сравнительные характеристики организаций с массовым производством и гибкими производственными системами

Характеристика	Массовое производство	Гибкие производственные системы
Структура		
Контроль	Детальный	Ограниченный
Уровни иерархии	Много	Мало
Задачи	Рутинные, однообразные	Меняющиеся, требующие квалификации
Специализация	Высокая	Низкая
Принятие решений	Централизованное	Децентрализованное
Структура в целом	Бюрократическая, механистическая	Саморегулирующаяся, органичная
Человеческие ресурсы		
Взаимодействие	Работа в одиночку	Командная работа
Обучение	Ограниченное, разовое	Широкое, регулярное
Квалификация	Физический труд	Познавательная, социальная
Межорганизационное взаимодействие		
Запросы потребителей	Постоянные	Меняющиеся
Поставщики	Много, связи непрочные	Мало, прочные связи

Источник: основано на Patricia L. Nemetz and Louis W. Fry, Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design, *Academy of Management Review* 13 (1988), 627—638; Paul S. Adler, Managing Flexible Automation, *California Management Review* (Spring 1988), 34—56; and Jeremy Main, Manufacturing the Right Way, *Fortune* (May 21, 1990), 54—64.



Успех замысла

Dell Computer

Для компьютерной индустрии нынешние времена не назовешь легкими, однако Dell Computer, как и кролик Energizer, продолжает двигаться вперед и вперед. Даже конкуренты признают, что не существу-

ет лучших способов производить, продавать и доставлять компьютеры, чем те, что применяет Del Фирма изготавливает компьютеры по индивидуальным заказам и доставляет их непосредственно пол зователям. Каждый покупатель получает именно такую модификацию, которая ему нужна, к тому же быстрее и по более низкой цене, чем у конкурентов Dell.

О скорости, гибкости и высокой эффективности работы Dell можно судить на примере ее фабрики OptiPlex в Остине, шт. Техас. Именно там были разработаны новые приемы работы, позволившие Dell подняться с третьего места по продажам на первое. Технология компании сочетает JIT-постав (just-in-time — «точно в срок») комплектующих изделий со сложной интегрированной системой изготовления компьютеров, что позволяет рабочему получать нужную ему деталь какого-либо микропроцессора или специфическую комбинацию программ точно в нужный момент. Речь идет не только сокращении расходов, но и об экономии времени, поскольку сокращается число прикосновений рабочих к деталям. Раньше Dell собирала компьютеры на конвейере, и над одним процессором работали до 25 человек. Сейчас самые сложные компьютеры собирают очень небольшие бригады. Он работают в соответствии с точными инструкциями и отбирают нужные детали из маркированны емкостей, расположенных перед ними. Система, показывающая передвижение всех деталей по операциям, называется системой комплектации по световой индикации (Pick-to-Light). Она оперирует поминутными данными, а программа связывает ее со складской системой. Система Pick-to-Light позволяет бригадам получать все, что им нужно для одного компьютера или для двухсот. Система отслеживает, запасы каких элементов нужно пополнить, и гарантирует, что в емкостях всех маркиров всегда будет находится то, что нужно.

Новая система работы Dell резко повысила продуктивность фирмы, увеличила скорость работы при этом количество индивидуальных заказов возросло на 150%. Также повысилась удовлетворенность рабочих своим трудом, поскольку выросла их квалификация и они стали работать небольшими группами, а не выполнять в одиночку одни и те же скучные операции на конвейере. Система, впервые использованная на передовом предприятии в Остине, теперь применяется на всех заводах компании. Неудивительно, что с такой гибкой системой Dell вышла на первое место.

Основные технологии

Одним из крупнейших изменений в технологии организаций стал рост сектора обслуживания. Численность работников, занятых в производстве, продолжает снижаться не только в США, но и в Канаде, Франции, Германии, Великобритании и Швеции[34]. В Северной Америке сервис развивается в три раза быстрее, чем производство. В сфере услуг — в больницах, отелях, банках, системе телекоммуникаций — занято более двух третей рабочей силы США. Технологии сервиса отличаются от производственных и поэтому предъявляют к структуре организации иные требования.

Сервисные фирмы

Определение Если производственные организации достигают своей основной цели, изготавливая продукцию, то сервисные занимаются производством и предоставлением услуг, например образовательных, связанных с охраной здоровья, перевозками, деятельностью банков или гостиничным обслуживанием. Исследование сервисных организаций уделяет основное внимание специфике их технологий. На илл. 7.7 характеристики **сервисной технологии (service technology)** сопоставляются с характеристиками производственной технологии.



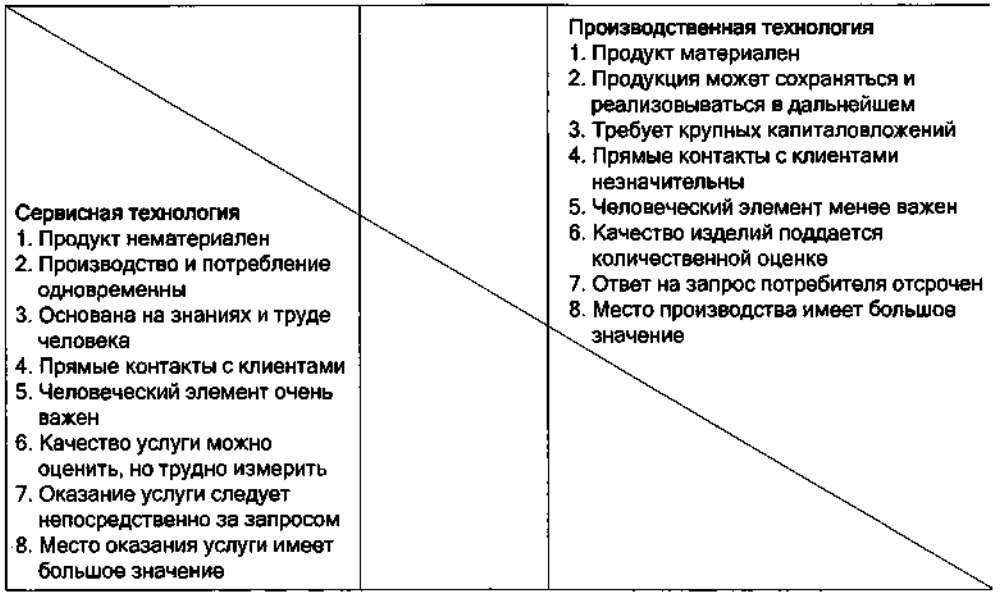
В записную книжку менеджера

При оценке продуктивности несервисных производственных фирм используйте концепцию сервисной технологии. Сервисные технологии нематериальны, а результаты их применения должны быть максимально приближены к потребителю. Таким образом, структура сервисной организации по сравнению с производственной требует меньше пограничных слоев, большей территориальной рассредоточенности, децентрализации, более высокой квалификации сотрудников основных технологий и менее пристальный контроль.

Наиболее явное различие состоит в том, что сфера обслуживания производит *нематериальный продукт* (*intangible output*), в отличие, например, от холодильника, изготовленного производственной фирмой. Услуга абстрактна и часто представляет собой сведения или идеи, а не воплощается в материальном объекте. Если продукция производства может сохраняться и реализовываться в течение продолжительного времени, *услуги производятся и потребляются одновременно.* Клиент встречается с врачом или адвокатом, а ученики и преподаватели вместе приходят в класс. Услуга — нематериальный продукт, который не существует, не будучи востребованным клиентом. Ее нельзя сохранить, инвентаризовать или рассматривать как «готовую вещь». Если услугу не потребляют непосредственно, она исчезает[35]. Обычно это означает, что сервисные фирмы прежде всего характеризуют *труд специалистов и их знания* (*labor- and knowledge-intensive*), они располагают большим штатом, способным удовлетворять различные запросы. Производственные фирмы скорее капиталоемки и используют технологии массового или непрерывного производства либо гибкие производственные технологии[36].

Для сервисных фирм типичны *прямые контакты потребителей с работниками*; в производственных фирмах они носят опосредованный характер. Непосредственность взаимодействия с клиентом делает *человеческий элемент* (*работника*) чрезвычайно важным в сервисе. Большинство людей никогда не увидят рабочих, изготовивших их автомобиль, однако они будут иметь опыт личного общения с продавцом, продавшим им их Subaru Forester или Dodge Neon. То, как продавец или врач, юрист, парикмахер обращаются с клиентом, влияет на восприятие им качества услуги и степень его удовлетворенности. *Качество услуги оценивается непосредственно* и не может быть измерено; для его оценки не существует единых показателей, как для оценки качества материальных продуктов. На удовлетворенность клиента и восприятие им качества услуги влияет *скорость отклика.* Услуга должна быть предоставлена именно тогда, когда потребитель в ней нуждается. Приглашая друга пообедать, вы хотите получить столик и еду немедленно. Вам вряд ли понравится, если хозяин заведения или менеджер предложат вам зайти завтра, когда появятся свободные места или официанты будут менее загружены.

Иллюстрация 7.7 Различия производственных и сервисных технологий



Услуги	Продукция и услуги	Продукция
Авиалинии	*Предприятия быстрого питания*	*Изготовители*
Отели	*Косметологи*	*безалкогольных напитков*
Консультанты	*Недвижимость*	*Сталелитейные компании*
Служба здравоохранения	*Биржевые брокеры*	*Производители автомобилей*
Юридические фирмы	*Розничные магазины*	*Горнодобывающие корпорации*
		Предприятия пищевой промышленности

Источник: основано на F.F. Reichheld and W.E. Sasser, Jr., Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review* 68 (September—October 1990), 105—111; and David E. Bowen, Caren Siehl, and Benjamin Schneider, A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing, *Academy of Management Review* 14 (1989), 75—95.

Последняя существенная характеристика сферы обслуживания — это *выбор места оказания услуги.* Поскольку услуги нематериальны, они должны предоставляться там, где клиент хочет их получить. Территориально они должны быть максимально приближены к потребителю. Например, предприятия быстрого питания располагают свои точки в магазинах. Большинство городов даже небольшого размера сегодня скорее имеют пару или больше ресторанов McDonald's, чем один большой.

На самом деле трудно найти организации исключительно сервисные или производственные. Некоторые сервисные фирмы обладают признаками производителей, и наоборот. Чтобы подчеркнуть свою специфику и повысить конкурентоспособность, многие производители большое внимание уделяют работе с кли-

ентами. Это одна из причин растущей популярности гибких производственных систем. Производственные фирмы также имеют подразделения, использующие сервисные технологии: снабжение, человеческие ресурсы, маркетинг и др. Такие организации, как бензозаправочные станции, брокерские фирмы, магазины и закусочные, могут быть отнесены к сфере услуг, хотя их сотрудники при взаимодействии с клиентами в основном предоставляют материальный продукт. Подавляющее большинство организаций предоставляют определенную комбинацию товаров и услуг. Важно, что все организации можно классифицировать как непрерывную последовательность, имеющую характеристики и производства и сервиса (см. илл. 7.7).

Новые направления в сфере услуг Сервисные фирмы всегда стремились *производить продукт строго на заказ* (*customized output*), т.е. предлагать именно ту услугу, которая нужна потребителю. Приходя к парикмахеру, вы не получаете автоматически ту же стрижку, что и трое клиентов до вас. Парикмахер пострижет вас так, как вы пожелаете. Тем не менее индивидуализация, коренным образом изменившая производство, заметным образом сказалась и на сервисе. Требования клиентов к качеству услуг растут[37]. Чтобы клиенты обращались к ним снова и снова, такие компании, как Ritz-Carlton Hotels, USAA (страховые и банковские услуги) и Wells Fargo Bank, используют новые технологии. Все отели Ritz-Carlton располагают базой данных, содержащей предпочтения полумиллиона гостей, что позволяет каждому портье или посыльному знать, какое вино вы предпочитаете, нет ли у вас аллергии на перовые подушки и сколько именно полотенец вам нужно. С Wells Fargo клиенты могут связаться через Интернет и в несколько секунд узнать о своих личных условиях получения ссуды[38].

Проектирование сервисной организации

Особенности сервисных технологий влияют на организационную структуру и систему контроля, позволяющие работникам, выполняющим основные функции, находиться ближе к потребителю[39]. Различия производственных и сервисных организаций, связанные с особенностями контакта с потребителями, представлены на илл. 7.8.

Иллюстрация 7.8 Сравнительные конфигурационные и структурные характеристики сервисной и производственной организаций

Структура	Сервис	Продукт
1. Особые пограничные роли	Мало	Много
2. Территориальное рассредоточение	Значительное	Незначительное
3. Принятие решений	Децентрализованное	Централизованное
4. Формализация	Низкая	Высокая
Человеческие ресурсы		
1. Уровень квалификации сотрудников	Высокий	Низкий
2. Специфика мастерства	Межличностное	Технических

Влияние потребителя на структуру организации отражается на ее пограничных ролях и структурном разукрупнении[40]. Пограничные роли широко используются в производственных фирмах, что позволяет вести работу с потребителями, не нанося ущерба основному производству. В сервисных организациях таких должностей меньше, поскольку услуги нематериальны и не могут передаваться через пограничные области. Потребители услуг должны непосредственно контактировать с основными специалистами организации, например врачами или брокерами.

Сервисная фирма оперирует информацией и нематериальным продуктом, поэтому она не должна быть большой. Наибольшей экономии она достигает посредством разукрупнения, образования небольших подразделений, которые могут быть расположены ближе к потребителю. Брокерские конторы, медицинские учреждения, консультативные фирмы и банки организуют свои представительства в региональных и местных офисах. Сети быстрого питания, такие как Taco Bell, делают еще один шаг вперед, продавая блюда из куриного мяса и бобов в аэропортах, супермаркетах, студенческих городках, просто на перекрестках. Напротив, производственные фирмы стремятся сосредоточить все операции в одном месте, там, где есть сырье и рабочая сила. Экономию производственным фирмам обеспечивают дорогое оборудование и изготовление изделий крупными партиями.

Сервисная технология также определяет внутренние особенности организации, связанные с функциями управления и контроля. С одной стороны, мастерство сотрудников, занятых на основных технологиях, должно быть высоким. Они должны обладать знаниями и уметь решать проблемы клиентов, а не просто механически выполнять одну и ту же операцию. Помимо технических, сотрудники должны обладать социальными и межличностными навыками[41]. Высокое мастерство сотрудников и структурная рассредоточенность приводят к тому, что в сервисных фирмах решения часто принимаются децентрализованно, а формализация процедур незначительна. В целом сотрудники сервиса располагают в работе большей свободой и независимостью. Тем не менее некоторые фирмы, например многие сети предприятий быстрого питания, имеют ряд правил и процедур, касающихся обслуживания клиентов. Сеть Pret A Manger, расположенная в Лондоне, надеется привлечь внимание потребителей своим особым подходом.

Из практики

Pret A Manger

«Не хотите ли еще и жареного картофеля?» Пройдя предварительное обучение, сотрудники предприятия быстрого питания обычно работают, как на конвейере. Однако в сети Pret a Manger, быстро развивающейся в Лондоне, вы не услышите ни о каких стандартах. Работники не имеют предписаний по обслуживанию клиентов и не повторяют затверженные действия в течение дня. Менеджеры хотят, чтобы сотрудники при обслуживании клиентов проявляли индивидуальность и работали с максимальным качеством. «Наши клиенты говорят, что им нравится, когда их обслуживают живые люди», — поясняет Ивэн Стикли, руководитель службы подготовки персонала.

Pret a Manger (искаженное французское выражение «готово для еды») имеет 118 предприятий в Соединенном Королевстве и начинает осваивать США. «Никто не приходил в Америку, на родину быстрого питания со своей концепцией, позволяющей создать успешную национальную сеть. Мы думаем

что нам удастся это сделать», — сказал председатель и генеральный директор компании Эндрью Ролф (Andrew Rolfe). Концепция Pret основана на организации массовых услуг за счет инноваций, а не стандартизации. В меню включены салаты, супы, суши, множество десертов из йогуртов и соков. Меню постоянно обновляется с учетом того, что продается лучше и что нравится покупателям. Pret A Manger нашла различные способы быстрого получения обратной связи. Генеральный директор знакомится с мнением покупателей и сотрудников каждую пятницу. Сотрудники, выдвигающие лучшие идеи изменения блюд и приемов работы, могут получить премию до 1500 долл. Каждый квартал менеджеры один день работают в самих ресторанах, чтобы соприкоснуться с клиентами и посмотреть, как политика компании влияет на сотрудников.

В своей родной Англии Pret A Manger имела большой успех. Повторить его без борьбы в Соединенных Штатах будет невозможно. Чтобы облегчить себе задачу, Pret A Manger вступила в союз с влиятельным партнером — фирмой McDonald's. Некоторые считают, что McDonald's может разрушить ценности компании, ослабить ее внимание к свежей, здоровой пище и индивидуализации обслуживания, однако Ролф верит, что он и его служащие справятся с задачей[42].

Понимание природы сервисной технологии помогает менеджерам Pret A Manger выстраивать стратегию, структуру и менеджмент принципиально иначе, чем при технологии, ориентированной на изделия или традиционные способы производства. Традиционная технология требует дробления сложных задач на серии простых операций и экономии на масштабах производства. Однако исследователи обнаружили, что применение этих приемов в сфере обслуживания часто не срабатывает[43]. Некоторые сервисные фирмы вынуждены были реорганизовать свою работу и ввести различные правила для сотрудников, работающих с клиентами в слабом и в тесном контакте. Работа первой категории служащих более стандартизирована и организована на основе правил. Работники второй категории, например служащие Pret A Manger, для пользы клиентов нуждаются в большей свободе и меньшем контроле.

Понимание сервисной технологии важно и производственным фирмам, особенно если они занимаются послепродажным обслуживанием. Чтобы усилить внимание своих компаний к этой стороне их деятельности, менеджеры-производственники могут использовать концепции и идеи данной главы.

Рассмотрим еще один аспект технологии: производственную деятельность подразделений внутри самой организации. Часто их контакты и обмен услугами напоминают технологию сервиса.

Технология непрофильных подразделений

Обратимся теперь к анализу подразделений, без которых можно обойтись в техническом ядре организации (см. илл. 1.3). Каждое подразделение решает свои задачи и имеет свою технологию работы. Компания General Motors имеет инженерный отдел, отдел исследований и развития, отдел по работе с человеческими

ресурсами, рекламный, контроля качества, финансовый и десятки других. В этой части главы рассмотрим технологию подразделений и ее связь со структурой этих подразделений.

Наиболее известную модель технологий подразделений дает теория Чарльза Перроу (Charles Perrow)[44]. Модель Перроу применима для анализа многих технологий, что позволяет считать ее идеальным инструментом исследования деятельности подразделений.

Разнообразие

В деятельности подразделений Перроу выделяет два аспекта: организационную структуру и процесс. Первая касается числа исключений в работе, или **разнообразия (variety)** задач, т.е. частоты появления неожиданных или новых событий в процессе работы. Когда работники сталкиваются с множеством неожиданных ситуаций и частыми проблемами, разнообразие задач велико. Если проблемы возникают редко и ежедневные производственные требования остаются неизменными, технология характеризуется малым разнообразием. Разнообразие в работе отдельных подразделений может меняться от повторения одних и тех же операций на конвейере до работы над серией не связанных проблем или проектов.

Возможность анализа

Второй аспект технологии — это возможность анализа рабочих процессов. Если их можно формально описать, работу можно свести к механическим шагам, а исполнители при решении проблем могут следовать объективной количественно оцениваемой процедуре. При решении проблем можно использовать стандартные процедуры, например инструкции и руководства, или специальные знания, содержащиеся в учебниках или руководствах. Однако существуют процессы, не поддающиеся формализации. Если возникает проблема, бывает трудно найти корректные решения. Готовых процедур и методик, которыми может руководствоваться работник в таких случаях, не существует. Причина возникновения проблемы или способ ее решения не очевидны, и работники опираются на свой опыт, интуицию и собственное мнение. Окончательное решение часто возникает на основе мудрости и опыта, а не использования стандартных процедур. Филиппос Паулос (Philippos Poulos), настройщик фирмы Steinway & Sons, владеет технологией, которую нельзя формализовать. Настройщики тщательно проверяют каждый молоточек фортепиано, добиваясь, чтобы звучал «настоящий Steinway»[45]. Решение задач, связанных с контролем качества, требует многолетнего опыта и практики. Стандартных процедур, обучающих решать подобные задачи, не существует.

Общая схема

Два аспекта технологии и примеры деятельности подразделений, соответствующие модели Перроу, представлены на илл. 7.9. Параметры разнообразия и воз-

можность анализа определяют четыре основных типа технологии: рутинную, ремесленную, инженерную и нерутинную.

Иллюстрация 7.9 Классификация технологий подразделений



Рутинные технологии (routine technologies) характеризуются малым разнообразием задач и использованием объективных, количественно оцениваемых процедур. Задачи формализуемы и стандартизуемы. Рутинные технологии используются, например, при конвейерной сборке автомобилей или в кассовом отделе банка.

Ремесленные технологии (craft technologies) характеризует весьма устойчивый набор действий, однако ход процесса в целом трудно понять или проанализировать. Решение подобных задач происходит интуитивно и требует большой практики, поскольку мастера учитывают такие трудноуловимые обстоятельства, которые не может заметить неопытный человек. Хотя, казалось бы, машинные технологии сократили число ремесленных технологий, некоторые из них все же сохраняются. Например, инженеры-литейщики продолжают варить сталь, опираясь на интуицию и опыт, закройщики превращают эскизы модельеров в изделия для продажи, а геологи при поиске газовых и нефтяных месторождений используют чутье, чтобы решить, где именно вложить миллионы в буровые работы.

Инженерные технологии (engineering technologies), как правило, комплексные, поскольку связаны с решением многих задач. Различная деятельность, как пра-

вило, осуществляется на основе установленных формул, процедур и методик. При решении проблем работники обычно используют хорошо разработанную систему знаний. К этой категории, например, относится работа инженеров и бухгалтеров.

Нерутинные технологии (nonroutine technologies) характеризует разнообразие задач, но рабочий процесс плохо поддается анализу и пониманию. В нерутинных технологиях большое внимание уделяется аналитической деятельности. Обычно находятся несколько равно приемлемых возможностей решения. При решении проблем и выполнении работ используются опыт и специальные знания. К этой категории относятся, например, фундаментальные исследования, стратегическое планирование и другие виды деятельности, необходимые при разработке новых проектов и неожиданных проблем.

Рутинность / нерутинность На илл. 7.9 также показано, что такие параметры, как разнообразие и возможность анализа, можно представить как единый отличительный признак технологии. Они обозначены по диагонали. Оба эти признака часто сопутствуют друг другу. Иначе говоря, технологии, характеризующиеся разнообразием деятельности, плохо поддаются анализу, а достаточно предсказуемые — хорошо. Таким образом, деятельность различных структур можно характеризовать только по комплексному признаку рутинности — нерутинности, что удобно для упрощенной характеристики технологии.

Ниже приведены вопросы, позволяющие квалифицировать ту или иную технологию в соответствии с моделью Перроу[46]. Обычно при ответах сотрудники пользуются семибалльной шкалой.

Разнообразие

1. До какой степени вы считаете свою работу рутинной?
2. Можно ли сказать, что большинство сотрудников вашего подразделения чаще всего так же расценивают ту же работу?
3. Требует ли работа сотрудников вашего подразделения повторения действий?

Возможность анализа

1. Насколько точно известны способы выполнения основных видов работ, которые вы обычно выполняете?
2. Насколько определенно можно описать последовательность выполнения вашей работы?
3. Насколько точно вы следуете установленным процедурам и приемам работы?

Если ответы на эти вопросы свидетельствуют о высокой степени возможности анализа и низком разнообразии, технологию работы подразделения следует считать *рутинной*. Если отмечается обратное, технология квалифицируется как *нерутинная*. Низкое разнообразие и малая возможность анализа показывают, что технологию можно считать *ремесленной*. *Инженерные* технологии характеризуют высокое разнообразие деятельности и значительная возможность анализа. По практическим соображениям работа большинства подразделений часто характеризуется просто как *рутинная* или *нерутинная*.

Конструирование подразделения



В записную книжку менеджера

Для определения характера работы подразделения (рутинная или нерутинная) используйте критерии ее разнообразия и возможности анализа. Если работа подразделения рутинна, используйте механистическую структуру и процессы. В противном случае используйте процессы органического менеджмента. Взаимосвязь технологии подразделения и его организационной структуры представлена на илл. 7.10.

Когда технология подразделения выбрана, для него должна быть создана необходимая структура. Как правило, технология оказывается связанной с множеством характеристик, например с квалификацией сотрудников, формализованностью и моделью коммуникации. Между технологией и структурными характеристиками подразделения должны существовать четкие связи, поскольку от этого зависит его работа[47]. Ключевые связи технологии с другими характеристиками подразделения представлены на илл. 7.10.

В целом структура подразделений может быть органичной или механистической. Рутинные технологии связаны с механистической структурой и процессами, наличием формальных правил и жесткого менеджмента. Нерутинные технологии нуждаются в органической структуре, при этом управление подразделениями требуется более гибкое и свободное. Специфические конструктивные характеристики формализации работы, централизации, уровня мастерства работников, численности подчиненных, коммуникации и координации меняются в зависимости от рабочей технологии.

1. *Формализация.* Рутинную технологию характеризуют стандартизация и разбиение производственного процесса на небольшие задачи, выполняемые в соответствии с формальными правилами и процедурами. Для нерутинных задач структура менее формальна и стандартизованна. При высоком разнообразии задач, например в исследовательском подразделении, меньше видов деятельности формализовано[48].
2. *Децентрализация.* При рутинных технологиях большинство решений менеджерами принимается централизованно[49]. При использовании инженерных технологий работники, обладающие специальными знаниями, имеют некоторое право принимать решения, требующие профессиональных знаний. Ремесленные технологии позволяют работникам производства, имеющим большой опыт, принимать решения, так как они знают пути преодоления проблем. Децентрализация работы или передача права рещения работникам максимальна в организациях с нерутинной технологией, где большинство проблем сотрудники решают самостоятельно.
3. *Уровень мастерства работников.* Работники подразделений с рутинными технологиями, как правило, не имеют образования или опыта работы, поскольку их деятельность носит однообразный характер. При большем разнообразии задач работники должны быть более квалифицированными; часто они получают образование в специальных учебных заведениях или университетах. Обучение ремеслам, которые хуже поддаются анализу, в большей степени

опирается на личный опыт. Нерутинные работы требуют как формального обучения, так и профессионального опыта[50].

Иллюстрация 7.10 Взаимосвязь технологии подразделений со структурой и менеджментом



4. *Диапазон контроля* — это численность исполнителей, которые отчитываются одному менеджеру или супервизору. Эта характеристика обычно зависит от технологии подразделения. Чем более сложна и менее рутинна задача, тем больше возникает проблем, требующих участия супервизора. Хотя на диапазон контроля могут влиять и другие факторы, например, уровень обученности работников, в случае сложных задач он должен быть меньше, поскольку при их решении требуется постоянное взаимодействие руководителя и подчиненного[51].
5. *Коммуникация и координация.* Коммуникативная активность и частота контактов возрастают с ростом разнообразия задач[52]. Частые проблемы, с одной стороны, и гарантия правильного выполнения действий — с другой требуют,

чтобы необходимой информацией владели все участники процесса. Поэтому при нерутинных технологиях используется горизонтальная коммуникация, а при рутинных — преимущественно вертикальная[53]. В зависимости от возможности анализа используются разные формы коммуникации[54]. Когда работу легко проанализировать, часто используются статистическая и письменная коммуникации (директивы, отчеты, правила и процедуры). Когда деятельность плохо поддается анализу, информация обычно передается при непосредственных контактах, по телефону или на групповых встречах.

На илл. 7.10 отражены два важных момента: (1) подразделения выполняют разную работу и их можно распределить по категориям в соответствии с используемой технологией[55], (2) от технологии подразделения также зависят ее структура и процессы управления. Менеджеры должны проектировать свои подразделения с учетом применяемой технологии. Ошибки становятся особенно заметными, когда структура и менеджмент подразделения не соответствуют его технологии. Исследования показывают: когда структура и коммуникация не соответствуют технологии, подразделения работают менее эффективно[56]. В частности, при решении проблем сотрудники могут не иметь возможности взаимодействовать с коллегами. Рассмотрим на конкретном примере, как конструктивные особенности родильного отделения Parkland Memorial Hospital помогают его слаженной работе.

Из практики

Parkland Memorial Hospital

Сотрудники родильного отделения Parkland Memorial Hospital г. Далласа, шт. Техас, в 2001 г. приняли 16 597 родов (40—50 детей в день), т.е. больше, чем любая другая больница Соединенных Штатов. Уровень смертности при родах и среди новорожденных в Parkland Memorial ниже среднего по стране несмотря на то, что 95% рожениц относятся к малоимущим, а у многих — наркотическая и алкогольная зависимость. Окружная больница Parkland Memorial принимает всех — от частных пациентов до нелегальных иммигрантов, и менеджерам удается организовать высококачественное обслуживание при ограниченных средствах. «У нас нет нарядных родильных палат, дорогого паркета и приятных обоев», — сказала дипломированная медсестра Рина Дёринкс. — Но мы прекрасно оснащены».

Важной составляющей прекрасного оснащения, помогающего Parkland достичь феноменальных результатов при ограниченном штате и средствах, стал принцип организации родильного отделения. Хотя оно работает в соответствии со строгими инструкциями, регламентирующими медицинскую помощь, эти правила применяются в мягкой, неформальной, гибкой манере. Структура дает людям возможность почувствовать порядок внутри хаоса; при этом гибкость и командная работа высококвалифицированных специалистов родильного отделения позволяет реализовывать эти правила в повседневной деятельности. Решения принимаются децентрализованно, поэтому сотрудники несут ответственность за последствия своих решений. «Предписания не суть готовые рецепты», — считает Мириам Сибли, старший вице-президент службы матери и ребенка больницы. — Это способ организовать гигантский объем работы».

Другой механизм поддержания чувства порядка — продуманная иерархия, точно определяющая обязанности и права сотрудника каждого уровня. Это означает, что каждая пациентка на всех этапах лечения будет пользоваться услугами наиболее компетентного специалиста. Здесь можно увидеть врача, прибирающегося в родильном блоке перед приемом следующей роженицы. Во время сдачи

смены в 7 часов утра служащие, медсестры и врачи кратко информируют коллег о положении дел. Все называют друг друга по имени, ходят в одинаковых голубых костюмах и пользуются общими раздевалками. Хотя менеджеры Parkland считают, что важно иметь должностные инструкции, они также понимают, как трудно разграничить различные обязанности. Коммуникации происходят часто, непосредственно и по любому поводу. Так происходит, когда за час надо принять 14 родов, а новый аврал уже не за горами[57].

Технологическая взаимозависимость подразделений

Рассмотрим, каким образом технологии подразделений и организации в целом влияют на их структуру. Последняя характеристика технологии, влияющая на структуру, — взаимозависимость. **Взаимозависимость (interdependence)** определяет степень, в которой подразделения зависят друг от друга в отношении ресурсов или материалов, необходимых для решения ими своих задач. Низкая взаимозависимость означает, что подразделения могут работать, не завися друг от друга, а их потребность во взаимодействии, консультациях и обмене материалами низка. Высокая взаимозависимость означает, что подразделения должны обмениваться ресурсами постоянно.

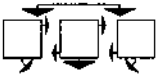
Типы

Джеймс Томпсон (James Thompson) выделил три типа взаимозависимости, влияющих на структуру организации[58]. Кратко они представлены на илл. 7.11, а более подробно обсуждаются ниже.

Объединенная взаимозависимость Низшая форма взаимозависимости, когда работа не передается из одного подразделения в другое, — это **объединенная взаимозависимость (pooled interdependence)**. Каждая единица служит частью организации и вносит вклад в общее дело, хотя и работает независимо. Объединенная взаимозависимость характерна для закусочных в метро или отделений банка. Подразделение в Чикаго не должно взаимодействовать с подразделением в Урбане. Объединенная взаимозависимость может наблюдаться в дивизиональной структуре (см. гл. 3). Подразделения или отделения организации получают ресурсы из единого источника, и успех каждой единицы вносит свой вклад в успех всей организации.

Томпсон предположил, что объединенная взаимозависимость может существовать в фирмах, которые, согласно его терминологии, используют посредническую технологию. **Посредническая технология (mediating technology)** связана с производством товаров или услуг клиентам, осуществляющих посреднические функции или связывающих клиентов в окружающей среде, что позволяет каждому подразделению работать автономно. Банки, брокерские фирмы и агентства недвижимости выполняют функции посредников между покупателями и продавцами; при этом в самой организации подразделения между собой не связаны.

Иллюстрация 7.11 Взаимозависимость и управление: классификация Томпсона

Форма взаимозависимости	Требования к степени горизонтальной коммуникации, принятие решений	Необходимая форма координации	Необходимость территориальной близости подразделений
Объединенная (банк)  Клиенты	Низкая	Стандартизация, правила, процедуры Дивизиональная структура	Низкая
Последовательная (конвейер)  Клиент	Средняя	Планы, графики, обратная связь Рабочие группы	Средняя
Обоюдная (больница)  Клиент	Высокая	Взаимное приспособление, встречи сотрудников разных подразделений, командная работа Горизонтальная структура	Высокая

Управление при объединенной взаимозависимости осуществляется просто. Томпсон указывает, что для стандартизации работы подразделений менеджеры могут использовать правила и процедуры. Все структурные единицы должны использовать одинаковые процедуры и финансовую отчетность. Таким образом, результаты их деятельности могут быть количественно оценены и обобщены. Ежедневная координация работы подразделений не требуется.

Последовательная взаимозависимость Если взаимозависимость имеет характер последовательности, т.е. продукты деятельности одного подразделения становятся исходным материалом для следующего, она называется **последовательной (sequential interdependence)**. Чтобы следующее подразделение работало хорошо, хорошо должно работать и предыдущее. Это более высокий уровень взаимозависимости по сравнению с объединенной, поскольку подразделения уже обмениваются ресурсами и качество работы каждого зависит от работы других. Последовательная взаимозависимость требует горизонтальных механизмов координации (работы интеграторов или рабочих групп).

Последовательная взаимозависимость возникает при использовании **многозвенной технологии (long-linked technology)** (термин Томпсона), «представляющей собой серию последовательных стадий производства в рамках единой организа-

ции. При этом на каждой стадии в качестве исходного материала используется продукт деятельности предыдущей стадии и превращается в исходный материал для следующей стадии»[59]. Многозвенные технологии используют крупные организации, применяющие конвейер, например, в автомобильной индустрии; в этих организациях между заводами или отделами существует последовательная взаимозависимость. Участие в национальной забастовке автомобилестроителей рабочих двух заводов General Motors, изготавливающих комплектующие изделия, остановило работу всех сборочных конвейеров компании в Северной Америке за исключением одного. Сборочные предприятия не могли продолжать работу, поскольку они не имели необходимых деталей.



В записную книжку менеджера

Оценивайте взаимозависимость подразделений внутри организации. Помните основное правило: с ростом взаимозависимости следует развивать механизмы координации. При объединенной взаимозависимости подразделений используйте дивизиональную структуру. При последовательной взаимозависимости для лучшей координации по горизонтали используйте рабочие группы и назначайте интеграторов. При обоюдной взаимозависимости уместной будет горизонтальная структура.

Менеджмент при последовательной взаимозависимости по сравнению с предприятиями с объединенной зависимостью более жесткий. Технология требует координации работы взаимосвязанных заводов или подразделений. Однонаправленность движения материалов требует всестороннего планирования и соблюдения графика работы. Чтобы заводы А и В работали эффективно, завод Б должен знать, что и когда он получит от завода А. Повседневные контакты между заводами также позволяют решать неожиданные проблемы и справляться с исключительными ситуациями.

Обоюдная взаимозависимость Высший уровень взаимозависимости представляет **обоюдная взаимозависимость (reciprocal interdependence)**. Она возникает в тех случаях, когда после операции А полуфабрикат служит исходным материалом для операции В, после чего он снова подвергается операции А. Иначе говоря, на подразделения оказывают влияние сами продукты их деятельности.

Обоюдная взаимозависимость возникает в организациях, использующих **интенсивные технологии (intensive technologies)** (термин Томпсона), для производства комплекса различных товаров или услуг. Наилучший пример такого предприятия — больницы, поскольку они оказывают пациентам скоординированные услуги. Если этого требует план лечения, пациент может в любом порядке проходить процедуры рентгеновского обследования, физиотерапии и хирургические операции. Другой пример — это фирма, разрабатывающая новые изделия. Четкая координация проектирования, инженерных разработок, производства и маркетинга позволит так использовать ресурсы этих подразделений, чтобы эффективно изготовить продукт, нужный потребителю.

При обоюдной взаимозависимости требования к управлению наиболее высоки. Обоюдная взаимозависимость требует согласованной работы подразделений и тесной координации, возможной только при горизонтальной структуре. Структура должна допускать частые горизонтальные коммуникации и подстройку друг под друга, как в больнице Parkland Memorial. Планирование должно быть всесторонним, однако планы не смогут ни предупредить, ни решить всех проблем. Не-

обходимо постоянное взаимодействие и взаимная адаптация подразделений. Менеджеры ряда подразделений постоянно общаются друг с другом, работают в команде и участвуют в принятии решений. Для управления организацией обоюдная взаимозависимость наиболее сложна.

Структурные приоритеты

Как видно на илл. 7.11, поскольку принятие решений, коммуникация и координация наиболее важны при обоюдной взаимозависимости, при определении структуры организации именно она должна быть приоритетной. Разработка новых изделий требует именно обоюдной взаимозависимости, поскольку менеджеры вынуждены продвигать их на рынок как можно быстрее. Многие фирмы изменяют отношения между разработчиками и производителями, используя тесную взаимосвязь систем автоматизированного проектирования (CAD) и автоматизированного производства (CAM), о которых мы говорили выше[60]. Взаимосвязанные виды деятельности должны быть сгруппированы в организации возможно теснее; благодаря этому менеджерам становится легче согласовывать их друг с другом. Такие подразделения должны быть подотчетны одному лицу и располагаться близко друг к другу, чтобы сократить время и усилия на координацию их работы. Для обоюдного взаимодействия наиболее подходят горизонтальная структура с сетью команд, участвующих в основной деятельности предприятия. Плохая координация может привести к низкому качеству работы всей организации. Если взаимосвязанные структуры расположены в разных местах, необходимо разработать механизмы координации, например устраивать ежедневные встречи сотрудников подразделений или использовать локальные информационные сети.

Следующий структурный приоритет отдается последовательной взаимозависимости, последний — объединенной.

Эта стратегия требует, чтобы самые быстрые каналы коммуникации были там, где для успеха организации большое значение имеет координация деятельности. Например, Boise Cascade Corporation плохо обслуживала клиентов, поскольку работа ее ремонтных служб в Нью-Йорке не была скоординирована с производственными планами заводов в Орегоне. Клиенты не могли получить того, что им было нужно. Boise провела реорганизацию, объединив обе группы под одной крышей, которые отчитывались перед одним руководителем в штаб-квартире подразделения. Сейчас запросы клиентов удовлетворяются, поскольку отдел обслуживания клиентов координирует свою работу с отделом производственного планирования.

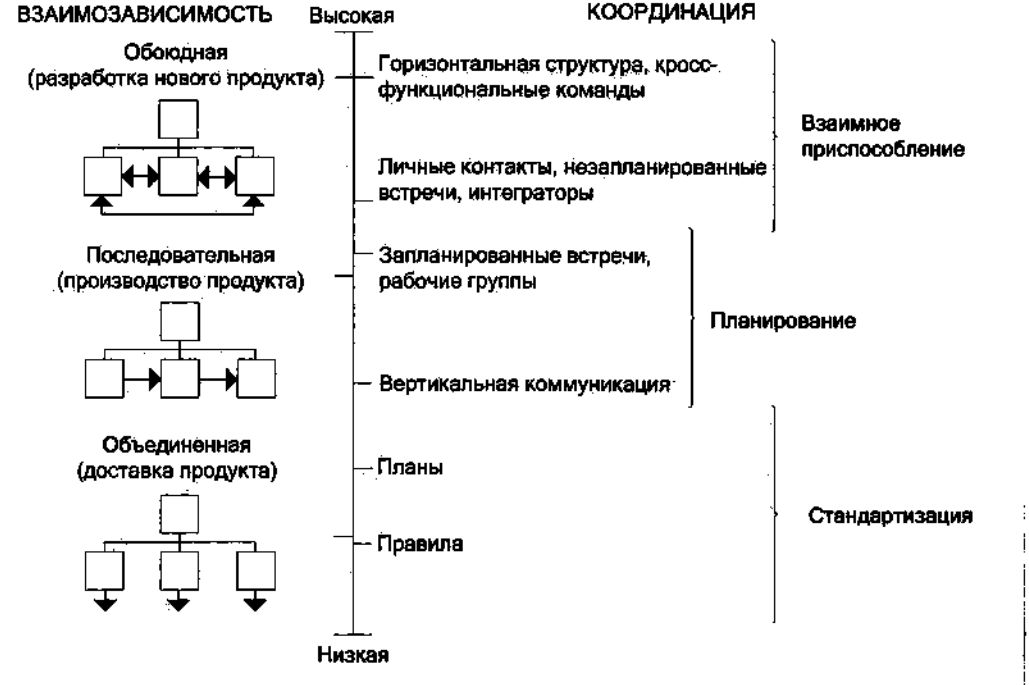
Структурные следствия

В большинстве организаций есть несколько уровней взаимозависимости, и требования всех уровней необходимо учитывать в их структуре (илл. 7.12)[61]. В производственной фирме разработка нового изделия влечет за собой обоюдную

взаимозависимость отделов инженерного проектирования, снабжения, производства и продаж. Возможно, чтобы управлять потоками информации и ресурсов, потребуется горизонтальная структура или кросс-функциональные команды. После завершения проектной стадии работы, на этапе производства складывается последовательная взаимозависимость. Теперь поток продуктов будет перемещаться от одного подразделения к другому: из отдела снабжения на склад, в отдел контроля качества, производственный или на сборку. На стадии получения заказов и доставки готовой продукции взаимозависимость становится объединенной, поскольку торговые отделы работают независимо друг от друга. Клиенты подают заказы в ближайшем к ним пункте, работа которого не требует координации с другими представительствами за исключением особых случаев, например, если закрыт склад.

Существование трех уровней взаимозависимости может проиллюстрировать исследование спортивных команд, в котором рассматривалась взаимозависимость игроков в бейсбол, футбол и баскетбол и ее влияние на различные стороны деятельности команд.

Иллюстрация 7.12 Координация различных уровней взаимозависимости задач в производственной фирме



Источник: адаптировано по Andrew H. Van de Ven, Andre Delbecq, and Richard Koenig, Determinants of Communication Modes Within Organizations, *American Sociological Review* 41 (1976), 330.

Из практики

Спортивные команды

Основное различие между бейсболом, футболом и баскетболом состоит в степени взаимозависимости игроков. В бейсболе она низкая, в футболе средняя, а в баскетболе — наиболее высокая. Связь взаимозависимости с другими характеристиками командных игр представлена на илл. 7.13.

Иллюстрация 7.13 Взаимосвязи взаимозависимости и других характеристик командной игры

	Бейсбол	Футбол	Баскетбол
Взаимозависимость	Объединенная	Последовательная	Обоюдная
Рассеяние игроков по площадке	Высокое	Среднее	Низкое
Координация	Правила, которые управляют игрой	Общий план игры и ролевых позиций	Обоюдная корректировка и общая ответственность
Ключевой менеджмент	Отбирать игроков и развивать их мастерство	Подготовить игру и управлять ею	Влиять на ход игры

Пит Роуз (Pete Rose) говорил: «Бейсбол — это командная игра, но десять человек, получающих собственные очки, — это уже хорошая команда». В бейсболе взаимозависимость членов команды низкая, ее можно считать *объединенной*. Каждый игрок действует независимо, переносясь со своей битой с позиции на позицию. Взаимодействие между двумя-тремя игроками происходит только в двойной игре. Игроки далеко отстоят друг от друга, и правила прежде всего координируют игру. Игроки тренируются индивидуально, работая с битой и занимаясь общей физической подготовкой. В задачу тренера входит отбор хороших игроков. Если каждый из них в отдельности достаточно успешен, команда должна победить.

В футболе взаимозависимость игроков выше; ее можно считать *последовательной*. Игроки первой линии блокируют противника, давая возможность защитниками бежать или передавать мяч друг другу. Действие последовательно смещается от первой линии к четвертой. Между игроками остается среднее расстояние, что позволяет им добиться прекрасной координации. Основной механизм координации — разработка плана матча в соответствии с правилами игры, определяющими поведение каждого игрока. Перед членами команды стоят конкретные задачи, решение которых должно осуществляться координированно. Чтобы добиться победы, тренер должен разработать план игры.

В баскетболе взаимозависимость игроков приближается к *обоюдной*. Игра развивается свободно, и распределение обязанностей в ней по сравнению с другими видами спорта менее четко. Каждый игрок может участвовать и в нападении и в защите, захватывать мяч и забрасывать его в корзину. Мяч постоянно передается от одного игрока другому, и для достижения победы они должны взаимодействовать постоянно. Управленческие навыки тренера проявляются в его способности влиять на этот динамичный процесс. Игроки должны учиться приспосабливаться к ходу игры, друг к другу и к изменениям ситуации в целом.

Взаимозависимость игроков — основной фактор различия между этими тремя видами спорта. В бейсболе индивид автономен, в футболе наблюдается последовательное взаимодействие определенных групп игроков, а в баскетболе — свободное развитие обоюдной связи между участниками игры[62].

Влияние технологии на конструирование работы

В начале главы были рассмотрены модели, позволяющие анализировать влияние производственной, сервисной и технологии подразделений на структуру и менеджмент организации. Связь между новой технологией и организацией, по-видимому, следуют определенной модели: сначала технология непосредственно влияет на содержание самой работы, а затем, по прошествии времени, вызывает в организации структурные изменения. Непосредственное влияние технологии на работников отчасти можно понять в свете концепций проектирования задач и социотехнических систем.

Проектирование задач

Проектирование задач (job design) — это описание целей и задач, стоящих перед работником. Менеджеры могут его менять, если это позволяет повышать продуктивность работы или мотивацию исполнителей. При выполнении рабочими скучных, однообразных задач менеджеры могут использовать **ротацию работ (job rotation)**, переставляя работников с одной операции на другую, обеспечивая им тем самым большее разнообразие задач. Менеджеры могут также косвенно влиять на проектирование задач, вводя новые технологии, меняющие способ работы или ее сущность[63]. Менеджеры должны понимать, как введение новой технологии может сказаться на деятельности подчиненных. В процессе преобразования исходных материалов в продукт деятельности новые технологии потребуют замены работников машинами. Например, автоматические кассовые аппараты заменили тысячи кассиров в банках. IBM уже построила в Остине, шт. Техас, завод, производящий дорожные компьютеры — лаптопы без единого рабочего[64].

В записную книжку менеджера

Введение новой технологии существенно сказывается на содержании деятельности. Чтобы уравновесить потребности работников и требования новой технологии, по возможности используйте социотехнические системы.

Помимо непосредственного замещения человека новая технология может по-разному влиять на работы, которые выполняются человеком. Исследование показывает, что технологии массового производства приводят к **упрощению работы (job simplification)**; иначе говоря, разнообразие и степень трудности задач, решаемых одним человеком, снижаются. Работа становится скучной, однообразной и не вызывает удовлетворенности. Напротив, передовые технологии приводят к **обогащению работы (job enrichment)**: повышается ответственность, осознанность, работа дает перспективы роста и развития. Новые технологии предъявляют к образованию и подготовке работников более высокие требования; их мастерство должно быть выше, чтобы они могли успешно решать новые задачи. Например, кассовые автоматы освободили банковских кассиров от рутинных задач по обслуживанию счетов клиентов, оставив за ними решение задач, требующих более высокой квалификации.

Исследования гибкого производства обнаружили, что внедрение таких систем приводит к трем важным для работников результатам. У них появилось больше возможностей для интеллектуального роста и приобретения сложных когнитивных навыков; повысилась ответственность за результаты их труда; взаимозависимость работников стала выше, что позволило расширить социальное взаимодействие, развить командную работу и сформировать навыки координации[65]. Гибкое производство также может способствовать **расширению работы (job enlargement)**, т.е. увеличению числа задач, решаемых одним работником. Поскольку новая технология требует меньшего числа рабочих, каждый из них должен быть в состоянии решать больше разнообразных задач.

При использовании передовых технологий, которые быстро меняются, работники постоянно должны приобретать новые навыки. Использование *информационных технологий* (*information technology*) более подробно будет рассмотрено в следующей главе. Они существенно влияют на характер работ в сфере обслуживания, включая медицинские учреждения, юридические фирмы, финансовое планирование и библиотеки. С появлением новых компьютерных программ, новых возможностей информационных технологий и Интернета характер работы в таких учреждениях может изменяться почти ежедневно.

Передовые технологии не всегда позитивно сказываются на работниках, однако в целом результаты исследований внушают оптимизм, показывая, что работа скорее обогащается, чем упрощается, содействует развитию интеллектуальных способностей и позволяет учиться, повышая удовлетворенность трудом.

Социотехнические системы

Подход с позиции социотехнических систем (sociotechnical systems approach) учитывает взаимодействие потребностей техники и человека. При проектировании задач помимо стремления организации к росту эффективности должны учитываться и личные потребности работников. *Социо* в названии подхода относится к людям и группам, которые работают в организации, и к тому, как работа организована и скоординирована. Часть *технические* указывает на материалы, орудия, технику и процессы, участвующие в превращении ресурсов на входе в организацию в конечный продукт.

На илл. 7.14 показаны три основных компонента модели социотехнических систем[66]. *Социальная система* (*social system*) включает в себя поведение индивидов и команд, организационную культуру, практику менеджмента и степень открытости коммуникации, влияющие на выполнение работы. *Технологическая система* (*technological system*) связана с типом производственной технологии, уровнем взаимозависимости, сложностью задач и т.д. Цель подхода с позиции социотехнических систем — конструирование организации, характеризующейся **совместной оптимизацией (joint optimization)**; иначе говоря, организация работает наилучшим образом только тогда, когда ее социальная и техническая системы спланированы в максимальном соответствии с потребностями каждой из них. Проектирование организации, учитывающее потребности человека, но игнорирующее потребности технических систем, или введение новой технологии, повышающей

эффективность работы, но не учитывающей человеческий фактор, могут вызвать нежелательные проблемы. Системный социотехнический подход пытается установить равновесие потребностями рабочих и техническими требованиями организационной производственной системы[67].

Иллюстрация 7.14 Модель социотехнической системы



Источник: основано на T. Cummings, Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis, *Academy of Management Review* 3 (1978), 625—634; Don Hellriegel, John W. Slocum, and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, 8th ed. (Cincinnati, Ohio: Sough-Western, 1998), 492; and Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 2nd ed. (Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, 1994), 551.

Представим себе музей с системой видеонаблюдения. Вместо нескольких охранников, патрулирующих здание и близлежащую территорию, достаточно одного, сидящего перед мониторами. Такая технология экономична, поскольку в каждую смену требуется только один человек. Однако эта технология создала неожиданные проблемы. Раньше патрулирование обеспечивало охранникам социальную интеграцию, а сидение в одиночку перед монитором привело к отчуждению и скуке. Федеральное агентство в течение 18 месяцев проводило испытание системы, и оказалось, что, сидя за мониторами, охранники обнаруживали только 5% из нескольких тысяч противоправных действий[68]. Система оказалась неадекватной, поскольку не были приняты во внимание потребности людей.

Принципы социотехнического подхода разрабатывались в 1950—1960-е годы в Tavistock Institute, исследовательской организации в Англии[69]. В соответствии с социотехническими принципами были проведены изменения во множестве организаций, включая General Motors, Volvo, Tennessee Valley Authority и Procter & Gamble[70]. Несмотря на отдельные неудачи одновременное усовершенствование технологии и структуры, наряду с повышением эффективности учитывающее потребности людей, повышало производительность труда, его безопасность, сокращало количество прогулов и увольнений. В некоторых случаях это не было максимально эффективно с точки зрения принципов науки и техники, однако недо-

статки компенсировались заинтересованностью работников и чувством их причастности к общему делу. Таким образом, исследование еще раз показало, что новые технологии не должны отрицательно сказываться на работниках. Часто технология требует специальных когнитивных и социальных навыков, поэтому она должна поощрять трудовую мотивацию сотрудников, что выгодно и работнику и фирме.

Принцип социотехнических систем состоит в том, что люди — это тоже ресурс организации, и у них следует развивать необходимые умения, наполнять их работу смыслом и поощрять их; в современном мире усложняющихся технологий это приобретает большое значение[71]. Исследование, проведенное на целлюлозно-бумажных комбинатах, показало, что компании, уделяющие слишком много внимания машинам и технологии и слишком мало — управлению людьми, не смогут достичь значительной производительности и гибкости. Наиболее успешные современные компании стремятся найти оптимальное соотношение значимости техники, компьютерных систем и людей и эффективно координировать их деятельность[72].

Хотя многие принципы социотехнических систем вполне обоснованны, современные теоретики и исследователи считают необходимым рассматривать динамичную природу организаций в условиях хаотичной окружающей среды и уделять основное внимание нерутинным видам деятельности, которых с совершенствованием технологии становится все больше[73].

Итоги и обсуждение

В главе были рассмотрены несколько теоретических подходов и ключевых эмпирических исследований, касающихся технологии организаций. Потенциальная значимость технологии как фактора, влияющего на структуру организации, была выявлена в 1960-е годы. С тех пор в надежде понять более точно отношение между технологией и другими характеристиками организации было предпринято множество исследований.

В литературе, посвященной вопросам технологии, особого внимания заслуживают пять идей.

Ряд исследований производственных технологий провела Вудвард. Она посещала организации и собирала реальные сведения об особенностях технологии, структуре организации и системах менеджмента. В высокопроизводительных организациях она обнаружила тесную связь между их технологией и структурой. Результаты Вудвард были настолько очевидны, что менеджеры могли ими руководствоваться при анализе в тех же параметрах технологии и структуры в своих организациях. Технологию и структуру также можно было соотносить со стратегией организации, что позволяло реагировать на новые требования среды и получать преимущества в конкурентной борьбе.

Сервисные технологии отличаются от производственных. Для сервисных технологий характерны нематериальность их продукта и непосредственное участие клиента в процессе производства услуги. В отличие от производственных организаций сервисные не имеют фиксированных технологий, связанных с использованием оборудования, поэтому их часто конструируют совершенно по-разному.

Теория Перроу описывает технологии работы различных подразделений. На основании двух аспектов технологии — разнообразия и возможности анализа — можно описать стиль руководства подразделением, его структуру и процесс деятельности. Для рутинных технологий характерна механистическая структура, а для нерутинных — органичная. Использование ошибочной системы менеджмента приводит к снижению удовлетворенности трудом сотрудников подразделения и снижению эффективности его работы.

Взаимозависимость подразделений. Степень, в которой подразделения зависят друг от друга в распределении материалов, информации или других ресурсов, определяет необходимую степень координации. С ростом взаимозависимости требования к координации возрастают. Для руководства взаимозависимыми подразделениями организации необходимы достаточные коммуникации и координация.

Новые гибкие производственные системы, которые начинают использовать организации, оказывают огромное влияние на конструирование организации. По большей части влияние гибких производственных систем на организацию позитивно: они делают структуру организации более органичной, как в подразделениях, так и в управленческой иерархии. Новые технологии вытесняют рутинные работы, предоставляют сотрудникам большую автономию, делают труд интереснее, поощряют работу в командах и позволяют организации быть более гибкой и мобильной. Новые технологии делают производственные задачи богаче, что приносит работникам удовлетворение.

По мере того, как развитие технологии меняет природу труда и социальное взаимодействие, в современных организациях все большее значение приобретают принципы социотехнического системного подхода, пытающегося гармонизировать технические и человеческие аспекты дизайна организации.

Ключевые понятия

бережливое производство (lean manufacturing)
взаимозависимость (interdependence)
вспомогательная технология (noncore technology)
гибкие производственные системы (flexible manufacturing systems)
индивидуализация производства (mass customization)
интенсивные технологии (intensive technologies)
многозвенная технология (long-linked technology)
непрерывное производство (continuous process production)
нерутинные технологии (nonroutine technologies)
обогащение работы (job enrichment)
обоюдная взаимозависимость (reciprocal interdependence)

объединенная взаимозависимость (pooled interdependence)
основная технология (core technology)
подход с учетом социотехнических систем (sociotechnical systems approach)
последовательная взаимозависимость (sequential interdependence)
проектирование задач (job design)
производство крупными партиями (large-batch production)
производство малыми партиями (small-batch production)
разнообразие (variety)
расширение работы (job enlargement)
ремесленные технологии (craft technologies)
ротация работы (job rotation)
рутинные технологии (routine technologies)
сервисная технология (service technology)
совместная оптимизация (joint optimization)
техническая сложность (technical complexity)
технология (technology)
технология посредничества (mediating technology)
упрощение работы (job simplification)

Вопросы для обсуждения

1. К какой группе можно отнести ваш университет или колледж по классификации технологий подразделений Перроу? При подготовке ответа рассмотрите разнообразие и возможность анализа. Можно ли сказать, что подразделения, занимающиеся обучением и исследованиями, обязательно будут разнесены по разным квадрантам схемы Перроу?
2. Расскажите об уровнях взаимозависимости, описанных Томпсоном. Приведите пример взаимозависимости всех уровней, существующих в вашем университете или колледже. Какие механизмы координации должна использовать администрация для каждого уровня взаимозависимости?
3. Опишите классификацию технологий организаций Вудвард. Поясните, почему технологии по-разному соотносятся со структурой и менеджментом организаций.
4. Какую связь Вудвард обнаружила между степенью контроля одного супервизора и технической сложностью производства?
5. Чем отличаются гибкие производственные системы от других производственных технологий? В чем состоит их основное преимущество? Поясните свой ответ.
6. Что представляет собой сервисная технология? Можно ли утверждать, что различные технологии сервиса требуют разных структур? Поясните свой ответ.
7. Производство по заказу становится в промышленных организациях типичным подходом. Подумайте, каким образом этот принцип может быть реализован в сервисных фирмах.
8. Каковы основные отличия конструирования сервисных фирм от производственных? Почему эти различия существуют?

9. Высшее руководство считает, что технология топ-менеджмента — ремесленная, поскольку эта работа содержит такие нематериальные аспекты, как взаимодействие с персоналом, анализ окружающей среды, необходимость разрешения нетипичных ситуаций, и может быть освоена только на собственном опыте. Если это так, стоит ли учить менеджеров в школах бизнеса? Если же их учат «по учебникам», можно ли предположить, что работа менеджеров легко поддается анализу и поэтому теоретическая подготовка более важна, чем практический опыт?
10. В каком из квадрантов схемы Перроу следует поместить технологию массового производства? производства малыми партиями? непрерывного производства? Почему? Можно ли считать представления о механистической и органичной структуре общими для концепций Перроу и Вудвард?
11. В какой степени развитие новых технологий упрощает работу и делает ее рутинной? Как новая технология может способствовать обогащению работы? Обсудите эту проблему.
12. Расскажите о социотехнических системах. Почему некоторые менеджеры возражают против использования этой модели?

Рабочая тетрадь *Технология бистро*

Проанализируйте технологию, используемую в трех различных ресторанах: McDonald's, Subway и типичном семейном заведении.

Вы должны посетить три таких ресторана и сделать выводы о том, как они работают, и занести их в таблицу. Вы должны только наблюдать, задавать вопросы сотрудникам воспрещается.

	McDonald's	Subway	Семейный ресторан
Цели организации: скорость, сервис, атмосфера и т.д.			
Структура руководства			
Тип технологии (по Вудвард)			
Структура организации: механистическая или органичная?			
Команды или люди: Работают вместе или в одиночку?			
Взаимозависимость: как сотрудники зависят друг от друга?			
Задачи: рутинные — нерутинные			
Специализация задач работников			
Стандартизация: как меняются задания и результаты?			
Необходимая квалификация: техническая или социальная?			
Принятие решений: централизованное или децентрализованное?			

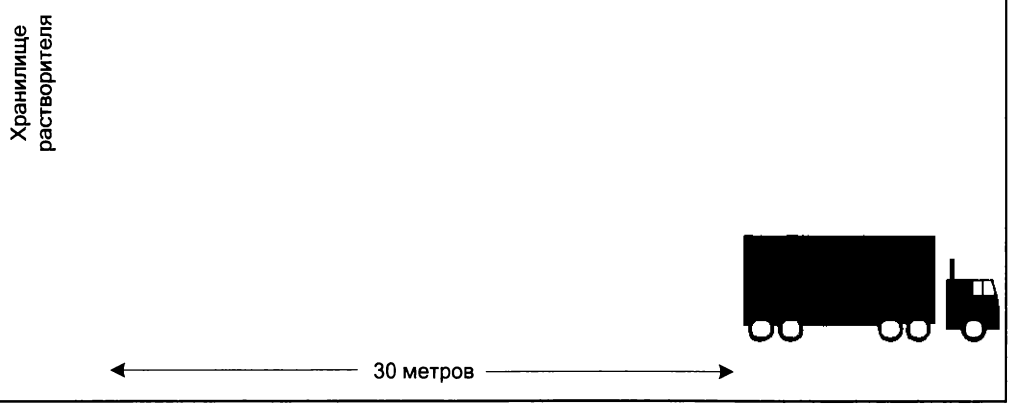
Вопросы

1. Учитывая цели и особенности окружающей среды, можно ли утверждать, что каждый ресторан использует лучшую для него технологию?
2. Как вы полагаете, соответствуют ли структура и другие характеристики каждого ресторана его технологии?
3. Если бы вы были консультантом, приглашенным для улучшения работы каждого из ресторанов, какие рекомендации вы бы дали?

Ацетатный цех выпускает около 20 видов вязких жидкостей, используемых другим подразделением для производства прозрачной пленки Пленку либо оставляют чистой, либо покрывают фотоэмульсией или оксидом железа.

Исходная ситуация. Подразделение было расположено в старом четырехэтажном здании (илл. 7.15). Последовательность рабочих операций была такова.

Иллюстрация 7.15 Ацетатное производство до изменений

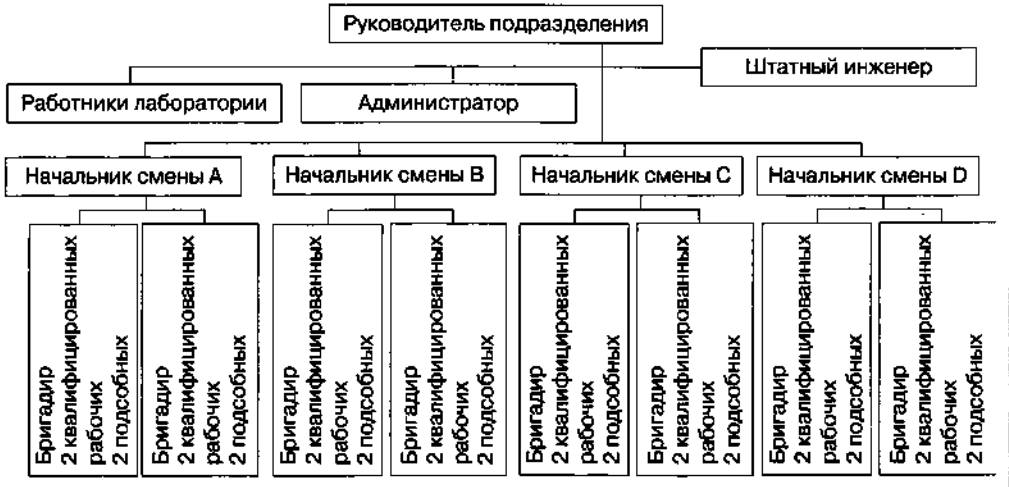


1. Ежедневно 20 видов порошка доставлялось в бумажных упаковках по 50 фунтов. Кроме того, еженедельно прибывали автоцистерны с жидким сырьем.
2. Двое-трое подсобных рабочих на автопогрузчике с вилочным захватом должны были разгружать поддоны с фасованным порошком.

3. Несколько раз за смену рабочие должны были с помощью подъемника доставлять упаковки на третий этаж, где они временно складывались около стен.
4. Смеси готовили под руководством бригадира. В соответствии с рецептурой бригадир, члены бригады и подсобные рабочие открывали клапаны цистерн с жидкостью и вручную насыпали определенное количество сухих компонентов. «Тесто» перемешивалось гигантскими взбивалками и нагревалось до определенной температуры.
5. Когда очередная порция была готова, ее перекачивали в емкость для готовой продукции.
6. После завершения каждого производственного цикла бригада должна была хорошо отчистить рабочие поверхности от порошка и выбросить все упаковки, поскольку технология требовала точной дозировки всех компонентов.

Структура подразделения представлена на илл. 7.16.

Иллюстрация 7.16 Структурная схема ацетатного производства до изменений



Подсобными рабочими, как правило, были мужчины 18—25 лет; квалифицированными — 25—40 лет, а бригадирам и руководителям было 40—60 лет. Начальники смены имели фиксированный оклад, а оплата бригадиров, квалифицированных и подсобных рабочих была почасовая.

Чтобы изготовить 20 млн фунтов продукта в год, подразделение работало круглосуточно всю неделю. Смены работали следующим образом: начальник смены, два его бригадира и сами бригады должны были работать две недели в дневную смену (с 8 до 16 часов), затем две недели вечером (с 16 до 24 часов), и еще две — ночью (с полуночи до 8 утра). По окончании каждых двух недель при переходе на новый режим работы работники получали два выходных дня.

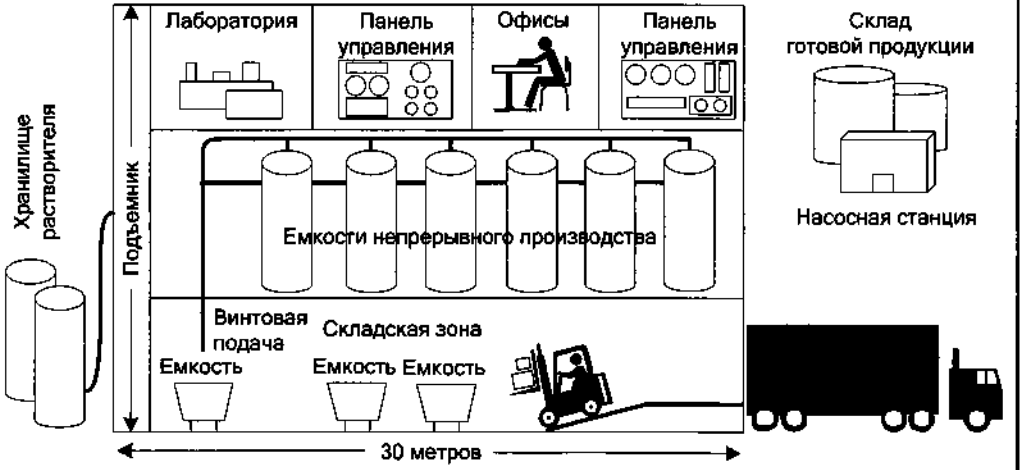
За смену бригадир и его подчиненные должны были изготовить две-три партии продукта. Часто изготовление партии начинала одна смена, а завершала уже другая. Работа вечерней и ночной смен была несколько проще, поскольку в это время служба доставки не работала, однако они больше времени тратили на уборку. В начале смены начальник смены сообщал бригадирам, на какой стадии процесса находится партия продукта, каков порядок составления смеси, какие ожидаются поставки и где необходимо провести уборку. Периодически во время смены начальник смены отправлял в лабораторию для анализа образцы продукта.

Менеджеры и работники офиса (руководитель подразделения, штатный инженер, лаборант) работали только в дневную смену, но в экстренных случаях начальники других смен могли связаться с ними по телефону.

В целом в подразделении работать было приятно. В цехе было немного жарковато, но светло, тихо и чисто. В перерывах между загрузками рабочие играли в дартс, и соревнования бывали яростными и шумными, особенно в вечернюю и ночную смену. Часто после работы бригада шла в круглосуточный боулинг, даже в час ночи. Текучесть кадров и прогулы в подразделении были низкими. Многие работники всю жизнь проработали в компании, нередко — в одном подразделении. Корпорация была крупной, руководствовалась патерналистскими принципами, хорошо платила и давала дополнительные преимущества, включая крупные премии, которые получали все сотрудники. И вот наступили перемены.

Новая система. Для повышения производительности труда подразделение было полностью реконструировано, и партионное производство промежуточного продукта было заменено на непрерывное. Само здание осталось прежним, но было существенно перестроено (илл. 7.17). Новый производственный процесс выглядел так.

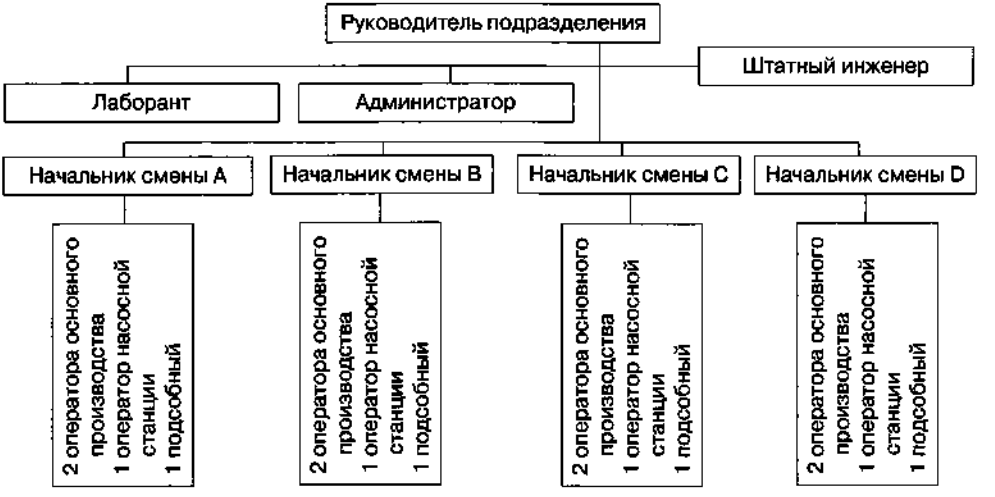
Иллюстрация 7.17 Ацетатное производство после изменений



1. Сыпучее сырье в основном доставлялось на грузовиках в больших алюминиевых контейнерах на 500 фунтов.
2. Кладовщик (ранее подсобный рабочий) теперь работал на первом этаже, принимая сырье и наполняя контейнеры с помощью автопогрузчика.
3. Главный оператор (ранее бригадир) руководил изготовлением полуфабриката с панели управления, расположенной на четвертом этаже, вдоль стены, отделявшей его от офисных помещений. После засыпки сухих компонентов смеси дальнейший процесс происходил автоматически: специальная программа открывала и закрывала нужные клапаны, добавляла, нагревала, перемешивала и т.д. Сидя за столом с панелью управления, оператор наблюдал за поддержанием нужной температуры и выполнением всех технологических требований.

Технические изменения позволили существенно сократить штат работников подразделения. Его новая структура представлена на илл. 7.18. Появилась одна новая должность: оператор насосной станции, — который помещался в небольшой будке на расстоянии 30 метров от основного здания. Он занимался насосами, перекачивающими готовую продукцию в резервуары для хранения.

Иллюстрация 7.18 Структурная схема ацетатного производства после изменений



Новая система работы подняла производственные мощности подразделения до 25 млн фунтов в год. Заработная плата повысилась на 15%. Ни один из прежних работников подразделения не был уволен; все они получили другую работу в самой компании.

К несчастью, реальная выработка в течение нескольких месяцев после завершения реконструкции и переподготовки стала заметно отличаться от намеченных показателей. Фактический объем выработки не отличался от того, что давала

прежняя технология. Заметно возросло число прогулов, а ряд серьезных ошибок операторов привел к крупным потерям.

Ссылки

1. Hal Plotkin, Riches From Rags, *Inc.* (Summer 1995), 62—67; Joel Kotkin, Tailor-Made in America, *Inc.* (August 1996), 25—26; and *http:// www. frenchrags.com*, accessed on September 11, 2002.
2. Charles Perrow, A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, *American Sociological Review* 32 (1967), 194—208; R.J. Schonberger, *World Class Manufacturing: The Next Decade* (New York: The Free Press, 1996).
3. Linda Argote, Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units, *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 420—434; Charles Perrow, *Organizational Analysis: A Sociological Approach* (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970); William Rushing, Hardness of Material as Related to the Division of Labor in Manufacturing Industries, *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), 229—245.
4. Lawrence B. Mohr, Organizational Technology and Organization Structure, *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), 444—459; David Hickson, Derek Pugh, and Diana Pheysey, Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal, *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 378—397.
5. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965); Joan Woodward, *Management and Technology* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1958).
6. Hickson, Pugh, and Pheysey, Operations Technology and Organization Structure; James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).
7. Edward Harvey, Technology and the Structure of Organizations, *American Sociological Review* 33 (1968), 241—259.
8. Wanda J. Orlikowski, The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science* 3 (1992), 398—427.
9. Based on Woodward, *Industrial Organization* and *Management and Technology.*
10. Philip Siekman, A Big Maker of Tiny Batches, *Fortune* (May 27, 2002), 152[A]—152[H].
11. Woodward, *Industrial Organization,* vi.
12. William L. Zwerman, *New Perspectives on Organizational Theory* (Westport, Conn.: Greenwood, 1970); Harvey, Technology and the Structure of Organizations, 241—259.
13. Dean M. Schroeder, Steven W. Congden, and C. Gopinath, Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology, *Journal of Management Studies* 32, no. 2 (March 1995), 163—189.
14. Gene Bylinsky, Heroes of U.S. Manufacturing, *Fortune* (March 18, 2002), 130[A]—130[L].
15. Fernando F. Suarez, Michael A. Cusumano, and Charles H. Fine, An Empirical Study of Flexibility in Manufacturing, *Sloan Management Review* (Fall 1995), 25—32.
16. Raymond F. Zammuto and Edward J. O'Connor, Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture, *Academy of Management Review* 17, no. 4 (1992), 701—728; Schroeder, Congden, and Gopinath, Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology.
17. Jack R. Meredith, The Strategic Advantages of the Factory of the Future, *California Management Review* 29 (Spring 1987), 27—41; Jack Meredith, The Strategic Advantages of the New Manufacturing Technologies for Small Firms, *Strategic Management Journal* 8 (1987), 249—258; Althea Jones and Terry Webb, Introducing Computer Integrated Manufacturing, *Journal of General Management* 12 (Summer 1987), 60—74.
18. Raymond F. Zammuto and Edward J. O'Connor, Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture, *Academy of Management Review* 17 (1992), 701—728.
19. John S. DeMott, Small Factories' Big Lessons, *Nations Business* (April 1995), 29—30.
20. Paul S. Adler, Managing Flexible Automation, *California Management Review* (Spring 1988), 34—56.

21. Bela Gold, Computerization in Domestic and International Manufacturing, *California Management Review* (Winter 1989), 129—143.
22. Graham Dudley and John Hassard, Design Issues in the Development of Computer Integrated Manufacturing (CIM), *Journal of General Management* 16 (1990), 43—53.
23. John Holusha, Can Boeing's New Baby Fly Financially? *The New York Times* (March 27, 1994), Section 3, 1, 6.
24. Fara Warner, Think Lean, *Fast Company* (February 2002), 40, 42.
25. Peter Strozniak, Toyota Alters Face of Production, *IndustryWeek* (August 13, 2001), 46—48.
26. Joel D. Goldhar and David Lei, Variety is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century, *Academy of Management Executive* 9, no. 4 (1995), 73—86; Justin Martin, Give 'Em *Exactly* What They Want, *Fortune* (October 10, 1997), 283—285.
27. Mark Tatge, Red Bodies, Black Ink, *Forbes* (September 18, 2000), 114—115.
28. Erick Schonfeld, The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy, *Fortune* (September 28, 1998), 115—124.
29. Goldhar and Lei, Variety is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century.
30. Meredith, The Strategic Advantages of the Factory of the Future.
31. Patricia L. Nemetz and Louis W. Fry, Flexible Manufacturing Organizations: Implementations for Strategy Formulation and Organization Design, *Academy of Management Review* 13 (1988), 627—638: Paul S. Adler, Managing Flexible Automation, *California Management Review* (Spring 1988), 34—56; Jeremy Main, Manufacturing the Right Way, *Fortune* (May 21, 1990), 54—64; Frank M. Hull and Paul D. Collins, High-Technology Batch Production Systems: Woodward's Missing Type, *Academy of Management Journal* 30 (1987), 786—797.
32. Goldhar and Lei, Variety Is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century; P. Robert Duimering, Frank Safayeni, and Lyn Purdy, Integrated Manufacturing: Redesign the Organization before Implementing Flexible Technology, *Sloan Management Review* (Summer 1993), 47—56; Zammuto and O'Connor, Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits.
33. Goldhar and Lei, Variety is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century.
34. Manufacturing's Decline, *Johnson City Press* (July 17, 1999), 9; Ronald Henkoff, Service Is Everybody's Business, *Fortune* (June 27, 1994), 48—60; Ronald Henkoff, Finding, Training, and Keeping the Best Service Workers, *Fortune* (October 3, 1994), 110—122.
35. Byron J. Finch and Richard L. Luebbe, *Operations Management: Competing in a Changing Environment* (Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, 1995), 51.
36. David E. Bowen, Caren Siehl, and Benjamin Schneider, A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing, *Academy of Management Review* 14 (1989), 79—95; Peter K. Mills and Newton Margulies, Toward a Core Typology of Service Organizations, *Academy of Management Review* 5 (1980), 255—265; Peter K. Mills and Dennis J. Moberg, Perspectives on the Technology of Service Operations, *Academy of Management Review* 7 (1982), 467—478; G. Lynn Shostack, Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing* (April 1977), 73—80.
37. Ron Zemke, The Service Revolution: Who Won? *Management* Review (March 1997), 10—15; Wayne Wilhelm and Bill Rossello, The Care and Feeding of Customers, *Management Review* (March 1997), 19—23.
38. Schonfeld, The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy.
39. Richard B. Chase and David A. Tansik, The Customer Contact Model for Organization Design, *Management Science* 29 (1983), 1037—1050.
40. Ibid.
41. David E. Bowen and Edward E. Lawler III, The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review* (Spring 1992), 31—39: Gregory B. Northcraft and Richard B. Chase, Managing Service Demand at the Point of Delivery, *Academy of Management Review* 10 (1985), 66—75; Roger W. Schmenner, How Can Service Businesses Survive and Prosper? *Sloan Management Review* 27 (Spring 1986), 21—32.
42. Scott Kirsner, Recipe for Reinvention, *Fast Company* (April 2002), 38—42.

43. Richard Metters and Vincente Vargas, Organizing Work in Service Firms, *Business Horizons* (July—August 2000), 23—32.
44. Perrow, A Framework for Comparative Analysis and *Organizational Analysis*.
45. Jim Morrison, Grand Tour. Making Music: The Craft of the Steinway Piano, *Spirit* (February 1997), 42—49, 100.
46. Michael Withey, Richard L. Daft, and William C. Cooper, Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale, *Academy of Management Journal* 25 (1983), 45—63.
47. Christopher Gresov, Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies, *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 431—453; Dale L. Goodhue and Ronald L. Thompson, Task-Technology Fit and Individual Performance, MIS *Quarterly* (June 1995), 213—236.
48. Gresov, Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies; Charles A. Glisson, Dependence of Technological Routinization on Structural Variables in Human Service Organizations, *Administrative Science Quarterly* 23 (1978), 383—395; Jerald Hage and Michael Aiken, Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals, *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 368—379.
49. Gresov, Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies; A.J. Grimes and S.M. Kline, The Technological Imperative: The Relative Impact of Task Unit, Modal Technology, and Hierarchy on Structure, *Academy of Management Journal* 16 (1973), 583—597; Lawrence G. Hrebiniak, Job Technologies, Supervision and Work Group Structure, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 395—410; Jeffrey Pfeffer, *Organizational Design* (Arlington Heights: AHM, 1978), ch. 1.
50. Patrick E. Connor, *Organizations: Theory and Design* (Chicago: Science Research Associates, 1980); Richard L. Daft and Norman B. Macintosh, A Tentative Exploration into Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units, *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), 207—224.
51. Paul D. Collins and Frank Hull, Technology and Span of Control: Woodward Revisited, *Journal of Management Studies* 23 (1986), 143—164; Gerald D. Bell, The Influence of Technological Components of Work upon Management Control, *Academy of Management Journal* 8 (1965), 127—132; Peter M. Blau and Richard A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971).
52. W. Alan Randolph, Matching Technology and the Design of Organization Units, *California Management Review* 22—23 (1980—81), 39—48; Daft and Macintosh, Tentative Exploration into Amount and Equivocality of Information Processing; Michael L. Tushman, Work Characteristics and Subunit Communication Structure: A Contingency Analysis, *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), 82—98.
53. Andrew H. Van de Ven and Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations* (New York: Wiley, 1980); Randolph, Matching Technology and the Design of Organization Units.
54. Richard L. Daft and Robert H. Lengel, Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design, in Barry Staw and Larry L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984), 191—233; Richard L. Daft and Norman B. Macintosh, A New Approach into Design and Use of Management Information, *California Management Review* 21 (1978), 82—92; Daft and Macintosh, A Tentative Exploration into Amount and Equivocality of Information Processing; W. Alan Randolph, Organizational Technology and the Media and Purpose Dimensions of Organizational Communication, *Journal of Business Research* 6 (1978), 237—259; Linda Argote, Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units, *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 420—434; Andrew H. Van de Ven and Andre Delbecq, A Task Contingent Model of Work Unit Structure, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 183—197.
55. Peggy Leatt and Rodney Schneck, Criteria for Grouping Nursing Subunits in Hospitals, *Academy of Management Journal* 27 (1984), 150—165; Robert T. Keller, Technology-Information Processing, *Academy of Management Journal* 37, no. 1 (1994), 167—179.
56. Gresov, Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies; Michael L. Tushman, Technological Communication in R&D Laboratories: The Impact of Project Work Characteristics, *Academy of Management Journal* 21 (1978), 624—645; Robert T. Keller, Technology-Information Processing Fit and the Performance of R&D Project Groups: A Test of Contingency Theory, *Academy of Management Journal* 37, no. 1 (1994), 167—179.

57. Charles Fishman, Miracle of Birth, *Fast Company* (October 2002), 106—116.
58. James Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).
59. Ibid., 40.
60. Paul S. Adler, Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface, *Organization Science* 6, no. 2 (March—April 1995), 147—167.
61. Christopher Gresov, Effects of Dependence and Tasks on Unit Design and Efficiency, *Organization Studies* 11 (1990), 503—529; Andrew H. Van de Ven, Andre Delbecq, and Richard Koenig, Determinants of Coordination Modes within Organizations, *American Sociological Review* 41 (1976), 322—338; Linda Argote, Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units; Jack K. Ito and Richard B. Peterson, Effects of Task Difficulty and Interdependence on Information Processing Systems, *Academy of Management Journal* 29 (1986), 139—149; Joseph L.C. Cheng, Inter dependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis, *Academy of Management Journal* 26 (1983), 156—162.
62. Robert W. Keidel, Team Sports Models as a Generic Organizational Framework, *Human Relations* 40 (1987), 591—612; Robert W. Keidel, Baseball, Football, and Basketball: Models for Business, *Organizational Dynamics* (Winter 1984), 5—18; and Nancy Katz, Sports Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities, *Academy of Management Executive* 15, no. 3 (2001), 56—67.
63. Michele Liu, Hélène Denis, Harvey Kolodny and Benjt Stymne, Organization Design for Technological Change, *Human Relations* 43 (January 1990), 7—22.
64. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1998), 521.
65. Gerald I. Susman and Richard B. Chase, A Sociotechnical Analysis of the Integrated Factory, *Journal of Applied Behavioral Science* 22 (1986), 257—270; Paul Adler, New Technologies, New Skills, *California Management Review* 29 (Fall 1986), 9—28.
66. Based on Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, 8th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1998), 491—495; Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 2nd ed. (Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, 1994), 550—553.
67. F. Emery, Characteristics of Sociotechnical Systems, Tavistock Institute of Human Relations, document 527, 1959; William Passmore, Carol Francis, and Jeffrey Haldeman, Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies of the 70s, *Human Relations* 35 (1982), 1179—1204; William M. Fox, Sociotechnical System Principles and Guidelines: Past and Present, *Journal of Applied Behavioral Science* 31, no. 1 (March 1995), 91—105.
68. W.S. Cascio, *Managing Human Resources* (New York: McGraw-Hill, 1986), 19.
69. Eric Trist and Hugh Murray, eds., *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, vol. II (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1993); William A. Passmore, Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective, *Human Relations* 48, no. 1 (1995), 1—21.
70. R.E. Walton, From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review* 63, no. 2 (1985), 76—84; E.W. Lawler, III, *High Involvement Management* (London: Jossey-Bass, 1986), 84; Hellriegel, Slocum, and Woodman, *Organizational Behavior*, 491.
71. William A. Passmore, Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective, *Human Relations* 48, no. 1 (1995), 1—21.
72. David M. Upton, What Really Makes Factories Flexible? *Harvard Business Review* (July—August 1995), 74—84.
73. Passmore, Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective; H. Scarbrough, Review Article: *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, Vol. II, *Human Relations* 48, no. 1 (1995), 23—33.

Информационные технологии и контроль

Глава 8

Эволюция информационных технологий

Информация для принятия решений и контроля

Организационные системы принятия решений • *Модель контроля по обратной связи* • *Системы административного управления* • *Сбалансированный протокол*

Информация как стратегическое оружие: организация сетей для внутренней координации

Интранет • *Системы планирования производственных ресурсов* • *Управление знаниями*

Информация как стратегическое оружие: укрепление внешних взаимосвязей

Электронный обмен данными и экстранет • *Интегрированное предприятие* • *Конструирование организации, занимающейся электронным бизнесом*

Информационные технологии и конструирование организаций

Итоги и обсуждение



Progressive Insurance

Progressive Insurance — это одна из наиболее активно развивающихся компаний США, занимающихся автострахованием. Она удерживает 4-е место в стране после State Farm, Allstate и Farmers. Всего 20 лет назад Progressive Insurance была небольшой компанией, работавшей только с наиболее отчаянными водителями, готовыми платить за получение страховки почти любые деньги. Как небольшая специализированная фирма может конкурировать с гигантскими страховыми компаниями на рынке типового страхования? Используя информационные технологии (ИТ), чтобы добиться стратегического преимущества?

Традиционно страховые договоры заключаются местными агентами. Чтобы ориентироваться в расценках, клиенты должны звонить специальным консультантам, собирающим необходимые сведения и предоставляющим их андеррайтерам. Обычно на это уходит несколько дней. Еще две недели занимает оформление страхового полиса. Передовые менеджеры нашли способ обслуживать клиентов быстрее, используя ИТ. С начала 1990-х годов менеджеры Progressive Insurance стали использовать базу данных, содержащую сведения о продажах, страховании и колебаниях цен. Все необходимые сведения хранятся в одном центре, с которым клиенты могут связаться по телефону. Страховому агенту можно бесплатно позвонить 24 часа в сутки все семь дней недели и получить сведения о Progressive и ее трех конкурентах, лидирующих в отрасли. Агенты, занимающиеся продажами по телефону (так называемые *представители развития бизнеса, business development representatives*), прошли специальное обучение; они владеют ИТ, позволяющими получать необходимую информацию и оформлять страховые полисы за 15 минут. В течение двух лет Progressive так развернула программу AUTOPRO, что смогла стать лидером автострахования через Интернет.

Компания также творчески применяет ИТ на этапе страховых выплат (Программа немедленного реагирования, Progressive Immediate Responce Program). Агенты, занимающиеся выплатами, располагают портативными компьютерами и программами, необходимыми для сбора данных, регистрации особенностей страхового случая, принятия решений и выписывания чека непосредственно на месте происшествия. Сведения поступают в базу данных, что позволяет менеджерам в штаб-квартире контролировать расходы и принимать оптимальные решения, касающиеся цен на услуги и страховых выплат[1].

Страхование — это не единственная отрасль, преображенная ИТ и Интернетом. Консалтинговые фирмы KPMG Peat Marwick, Reuters Group PLC (финансовая информация) и Business Wire (корпоративная и бизнес-информация), предоставляющие интеллектуальные услуги, обеспечивали фундамент для бизнеса раньше. Сегодня основным инструментом становятся ИТ. Они позволяют компаниям любого профиля поддерживать свою конкурентоспособность в условиях

глобализации экономики и повышения требований клиентов к скорости, удобству, качеству и стоимости товаров и услуг. Фабрика Weyerhaeuser (Маршфилд, шт. Висконсин), занимающаяся производством дверей, использует информационную систему DoorBuilder, работающую с ассортиментом, ценами, графиком производства, а также автоматически принимающую заказы. Программа позволила сократить производственные затраты, удвоить производство продукции, улучшить обслуживание клиентов и увеличить размеры прибыли[2]. Сеть ресторанов Olive Garden использует компьютерные системы для количественных оценок и управления всеми аспектами работы, включая уборку туалетов и время приготовления еды. Memorial Health Services в Лог Бич, шт. Калифорния, использует электронные индивидуальные медицинские карты, с которыми можно работать через Интернет. Вводя такую карту в компьютер, можно сократить время регистрации и позволить работникам службы скорой помощи получить мгновенный доступ к информации, жизненно важной для пациента[3].

Быстро развивающийся Интернет предоставляет новые возможности для коммерческой деятельности, а также для сбора и распространения информации через глобальную сеть. Это ставит перед менеджерами новые задачи. Во-первых, соотношение сил изменилось в пользу потребителя. Благодаря неограниченным возможностям Интернета потребители стали лучше информированными и более требовательными; завоевать их приверженность стало труднее[4]. Кроме того, возможность электронной связи между поставщиками, партнерами и клиентами побуждает компании к пересмотру стратегии, строения организации, а также процесса бизнеса[5]. Сроки планирования стали короче; запросы потребителей быстро меняются и новые конкуренты появляются буквально за одну ночь. Все это означает, что менеджеры так же, как и сотрудники организации, должны иметь точные и самые свежие сведения.

Наиболее успешны сегодня организации, способные наиболее эффективно собирать, хранить, распространять и использовать информацию. Информация имеет большее значение, чем производственные мощности, оборудование или даже сам продукт. От того, какими сведениями располагает компания и как она их использует, зависит ее успех, можно сказать, даже ее выживание[6]. Топ-менеджеры ищут способы управления, использования и защиты того, что становится главной ценностью любой организации — информации и знаний.

Цель главы

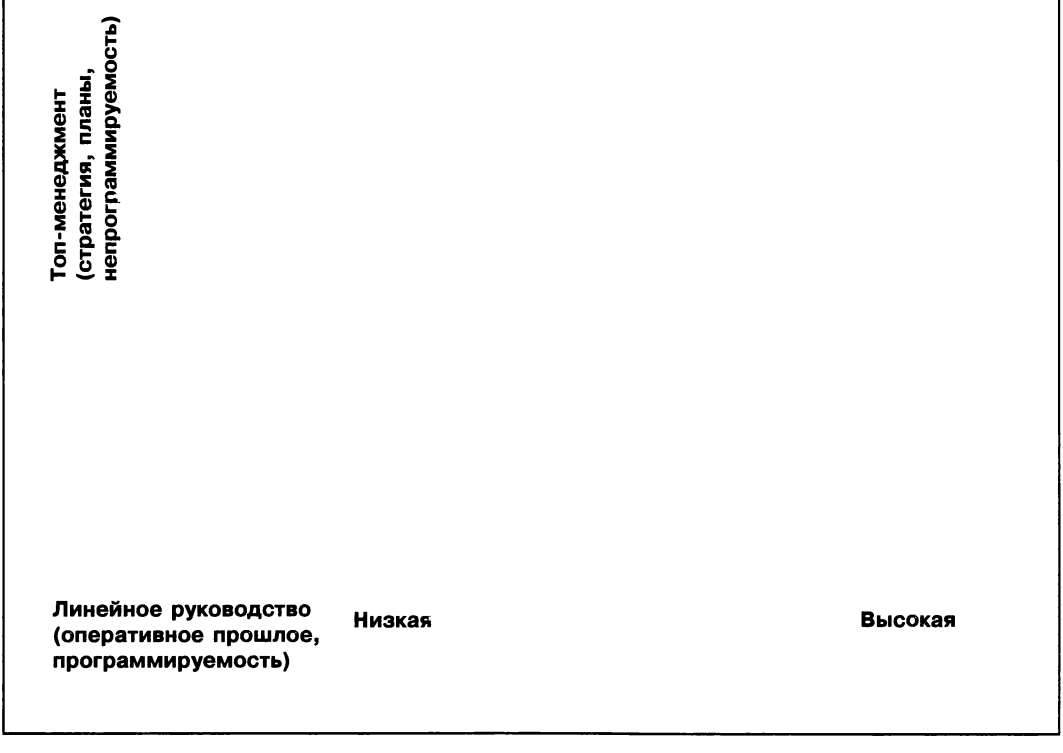
ИТ — необходимый компонентом успешной работы организации. Менеджеры проводят почти 80% времени, активно обмениваясь информацией. Она необходима им для совместной работы на благо организации. Вертикальные и горизонтальные информационные связи, о которых говорилось в гл. 3, создавались для обеспечения менеджеров информацией, необходимой для принятия решений, оценивания и контроля. Эта глава посвящена эволюции ИТ. Сначала будут рассмотрены ИТ-системы, используемые в деловых операциях, а затем — использование ИТ при принятии решений и управлении организацией. Далее мы обсудим, как ИТ могут стать стратегическим оружием, позволяющим координировать работу внутри организации с помощью локальных сетей, планировать использо-

вание ресурсов, управлять знаниями, а также строить внешние контакты (корпоративные сети, электронный обмен данными, или EDI, электронный бизнес, совместные проекты). В заключительной части главы рассмотрим влияние ИТ на строение организации и межорганизационные отношения.

Эволюция информационных технологий

Эволюцию ИТ показывает илл. 8.1. Линейное руководство обычно имеет дело с четким проблемами, касающимися технических вопросов и последних событий. Напротив, топ-менеджмент преимущественно решает неопределенные, неоднозначные проблемы, например связанные со стратегией и планированием. Развитие компьютерных ИТ-систем позволяет повысить эффективность топ-менеджмента по управлению организацией и принятию решений, касающихся сложных и неоднозначных проблем.

Иллюстрация 8.1 Эволюция применения ИТ в организации



Сначала (илл. 8.1, стадия 1) ИТ-системы в организациях применялись на уровне текущей работы. Основной идеей было повышение эффективности производства, в частности компьютеризации отдельных операций. Цель состояла в использовании компьютеров, способных решать различные задачи, и сокращении затрат на рабочую силу. Такие системы стали называть **системами проведения трансакций (transaction processing systems, TPS)**. Они позволяли автоматизировать рутинные трансакции. Базы данных TPS сохраняли сведения о продажах, поставках и изменениях ассортимента. Например, Starbucks Coffee использовала TPS для контроля продаж по всему миру. Сведения могли сохраняться в базах данных компании по мере поступления.

В последние годы полезность подобной информации повысилась, поскольку появились новые концепции хранения и просмотра данных. **Хранение данных (data warehousing)** связано с использованием гигантских баз данных, содержащих сведения обо всех аспектах деятельности компании. Потребители имеют к ним непосредственный доступ, могут запрашивать отчеты и получать ответы на все вопросы. Составление баз данных в крупной корпорации — серьезное дело. Требуется систематизировать сотни гигабайт информации из множества существующих систем, создать возможность постоянного их обновления, обеспечить совместимость программ, доступность информации потребителям и возможность составления отчетов на их основе. Программы, обеспечивающие **просмотр данных (data mining)**, позволяют потребителям получить представление о компании в целом. При построении потенциально важных схем и систем связей программы просмотра данных допускают возможность принятия решений по отбору первичных показателей. Правительственные учреждения в Вирджинии, Техасе и Айове используют программы просмотра данных для нахождения физических лиц и корпораций, уклоняющихся от уплаты налогов. Сопоставление сведений об уплате налогов с данными из других источников, например сведениями о страховании при безработице, таможенными декларациями, регистрацией средств воздушного транспорта и т.д., позволяет выявлять корпорации, зарегистрированные в других штатах, но ведущие дела в данном штате и не платящие ему налогов[7].

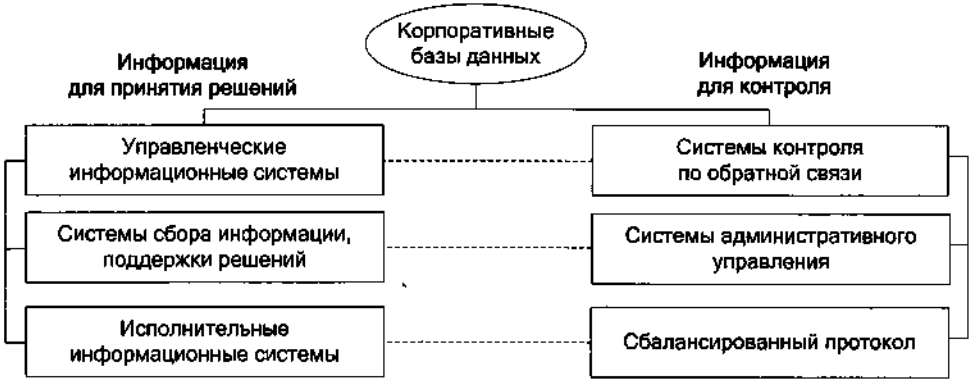
Эволюция ИТ приводит к созданию более сложных систем, позволяющих принимать управленческие решения и управлять деятельностью организаций (илл. 8.1, стадия 2). Следующий этап — использование ИТ при решении стратегических задач — высший уровень их применения (стадия 3). Оставшаяся часть главы будет посвящена 2-й и 3-й стадиям эволюции ИТ.

Информация для принятия решений и контроля

Используя сложные компьютерные системы, менеджеры получают возможность улучшать работу подразделений и организации в целом. Системы содержат корпоративные базы данных, позволяющие менеджерам контролировать организа-

цию и принимать важные решения. Различные элементы системы, используемой при принятии решений и управлении организацией, представлены на илл. 8.2. Управленческие информационные системы, включающие системы сбора информации, системы поддержки решений и исполнительные информационные системы, делают их более быстрыми и эффективными. Элементы контроля включают различные системы административного управления и процедуру, известную как сбалансированный протокол. В организации ИТ-системы работают взаимосвязанно (пунктир на илл. 8.2). Системы принятия решений и контроля часто используют одни и те же базы данных, однако сами сведения и форма их представления определяются основной задачей и используются для принятия решений или для контроля.

Иллюстрация 8.2 Информационные системы управленческого контроля и принятия решений



Организационные системы принятия решений

Управленческая информационная система (management information system, MIS) — это компьютерная система, предоставляющая информацию и помогающая принятию управленческих решений. MIS использует системы обработки трансакций (transaction processing systems) и базы данных организации (а также информацию, являющуюся по отношению к организации «внешней»). **Система сбора информации (information reporting system, IRS)** — наиболее распространенная форма MIS; она позволяет менеджерам среднего уровня получать сводки, обобщающие необходимые данные и служащие основой текущих решений. Например, если менеджеры должны составить производственный график, они могут просмотреть сведения по числу заказов, ожидаемых в следующем месяце, объему имеющегося сырья и доступной рабочей силы.

В казино Harrah индивидуальные карточки, снабженные магнитной полосой, помещают в игровые автоматы, что позволяет собирать детальную информацию о каждом игроке и помещать ее в единую базу данных. IRS позволяет менеджерам

предлагать игроку именно ту комбинацию услуг, которая ему необходима, в надежде, что в следующий раз он придет именно сюда, а не в другое казино. Система также позволяет вычислять «потенциальную ценность» каждого клиента, помогая менеджерам создавать целевые маркетинговые программы, привлекающие внимание скромных игроков и побуждающие некоторых из них перейти к более высоким ставкам[8].



В записную книжку менеджера

Улучшайте работу организации, используя ИТ при принятии решений. В работе менеджеров низшего и среднего уровней используйте управленческие информационные системы, системы поддержки решений и системы сбора информации для принятия текущих решений. Для оптимизации решений на высших уровнях организации используйте информационные системы высшего звена.

Управленческая информационная система высшего звена (executive information system, EIS) облегчает принятие решений на высших уровнях управления. Такие системы обычно используют программы, способные выбирать необходимые данные из больших массивов информации и быстро передавать их топ-менеджерам. Например, по подразделению Motorola, расположенному в Остине, шт. Техас, и производящему полупроводники, имеется обширный массив данных, в которых пользователю бывает трудно ориентироваться. Компания подготовила EIS, осуществляющую он-лайновую аналитическую обработку информации, благодаря которой сотни высших руководителей, менеджеров, финансовых аналитиков, а также сотрудников отделов маркетинга, продаж и бухгалтерии, работающих во всем мире, могут быстро и легко получить данные об основных тенденциях в запросах потребителей, производстве и т.д. прямо на своем рабочем месте[9].

Система поддержки решений (decision support system, DSS) полезна менеджерам всех уровней. Эти интерактивные компьютерные системы разработаны на основе моделей принятия рещений. Используя объединенные базы данных и необходимые программы, пользователи могут задавать серии вопросов типа «что будет, если...» и анализировать возможные альтернативы. Используя стандартные или специальные программы, менеджеры могут рассматривать различные варианты и получать информацию, помогающую им выбрать рещение, дающее наилучшие результаты.

Wal-Mart использует EIS и DSS, оперирующие едиными массивами данных, что позволяет принимать решения, связанные с ассортиментом, ценами, акциями, продвижением товаров и временем отправки повторных заказов. Руководители подразделений каждого магазина могут отслеживать путь любого товара и гарантировать старшим продавцам их наличие в ассортименте. С помощью ручных сканеров менеджеры могут получать точные сведения об ассортименте товаров. С помощью EIS топ-менеджеры в штаб-квартире получают информацию о тенденциях в покупках и т.д., позволяющую им выявлять возникающие проблемы и возможности. Например, высшее руководство может обнаружить, что некоторые товары часто приобретают одновременно. В этом случае разрабатываются комплексные акции по их продвижению, что приводит к росту продаж[10].

Модель контроля по обратной связи

Вторая важная функция информации в организации — это контроль. Эффективные системы контроля построены по принципу обратной связи, что позво-

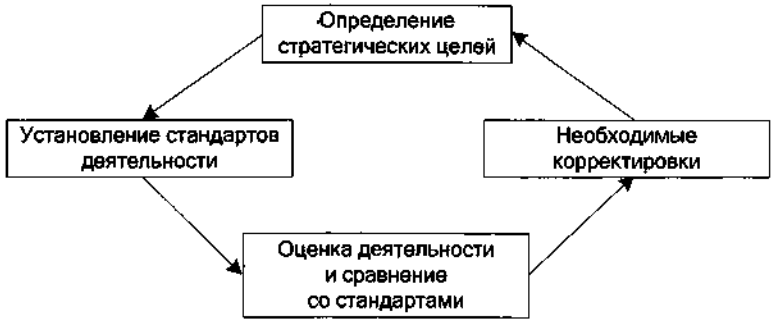
ляет соотносить результаты деятельности организации с установленными стандартами и помогает организации достигать своих целей. Менеджеры разрабатывают системы, использующие все четыре компонента **модели контроля по обратной связи (feedback control model)** (илл. 8.3).

В записную книжку менеджера

Разрабатывайте системы контроля, включающие все четыре компонента модели обратной связи: постановку целей, установление стандартов деятельности, количественные оценки текущей работы и возможность их сопоставления со стандартом. При необходимости уточняйте или меняйте характер деятельности.

Цикл контроля включает в себя определение стратегических целей подразделений или организации в целом, установление стандартов деятельности, количественную оценку работы и ее сравнение со стандартом, а также в случае необходимости корректировку или изменение деятельности. Контроль по обратной связи помогает менеджерам вносить необходимые корректировки в саму работу, ее стандарты или цели, что содействует успеху организации. Например, Frito-Lay по каждому региону установила целевые показатели продаж своей продукции. Тысячи торговых агентов, используя ручные компьютеры, ежедневно вносят в базу данных компании сведения о фактическом уровне продаж. Эти материалы анализируются и используются при уточнении стратегии, ассортимента продукции или приемов маркетинга, что позволяет поднять объем продаж до желаемого уровня[11].

Иллюстрация 8.3 Упрощенная модель контроля по обратной связи



Мы рассмотрим два типичных метода контроля обратной связи: управленческую систему контроля и сбалансированный протокол.

Системы административного управления

Системы административного управления (management control systems) в самом общем виде представляют собой наборы рутинных операций, данных и процедур, в которых информация используется для поддержания или изменения моделей работы организации[12]. Эти системы контроля включают в себя формализованные

виды деятельности, требующие использования баз данных: планирование, составление смет, оценку деятельности, распределение ресурсов и вознаграждение сотрудников. Определяются целевые показатели, с которыми сопоставляются результаты деятельности, а отклонения от намеченного позволяют менеджеру скорректировать работу. Развитие ИТ существенно увеличило производительность и эффективность этих систем. Например, компания SmithKline Beecham Pharm (теперь GlaxoSmithKline) разработала и запатентовала программу, построенную на Excel, и назвала ее *управленческой инструментальной панелью* (*executive dashboard*). Когда топ-менеджеры утром включают свои компьютеры, основные контрольные показатели, например намеченный и фактический уровень продаж, сразу появляются на экране[13].

На илл. 8.4 представлены четыре ключевых для менеджмента элемента контрольных систем: бюджет и финансовая отчетность, регулярные нефинансовые статистические данные, системы премирования и системы контроля качества[14].

Иллюстрация 8.4 Системы административного управления

Подсистема	Содержание и периодичность
Бюджет, финансовая отчетность	Расходы денежных средств и ресурсов; прибыль и убытки; ежемесячно
Статистические данные	Нефинансовые данные; еженедельно или ежемесячно; часто компьютеризованные
Системы поощрения	Оценка работы менеджеров на основе целей и результатов работы подразделений; возможности премирования; ежегодно
Системы контроля качества	Партнерство, бенчмаркинг, цели шести сигм; постоянно

Источник: основано на Richard L. Daft and Norman B. Macintosh, The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation, *Journal of Management* 10 (1984), 43—66.

Бюджет (*budget*) обычно используется для планирования расходов организации в течение года и ежемесячного или ежеквартального сопоставления с ними текущих показателей. Как механизм контроля бюджет отражает фактические и запланированные расходы наличных средств, активы, сведения о сырье, заработной плате и других ресурсах, что позволяет менеджерам предпринимать корректирующие действия. Иногда в бюджете по каждой позиции специально обозначаются отклонения фактических показателей от запланированных. Менеджеры также используют и другие формы финансовой отчетности. *Бухгалтерский баланс* (*balance sheet*) отражает финансовое положение фирмы в отношении активов и задолженностей в определенные моменты времени. *Декларация о доходах* (*income statement*), или *сведения о доходах и убытках* (*profit and loss statement, P&L*), обобщает финансовую деятельность компании за определенный период времени, например за неделю, месяц или год. Эти документы содержат сведения о доходах организации, поступивших из всех источников, и всех расходах, например о

стоимости проданных товаров, процентах, налогах и снижении цен. В строке *итоги* (*bottom line*) приводится чистый доход — прибыли или убытки — за определенный период времени.

Периодические статистические отчеты, не касающиеся финансов, позволяют менеджерам оценивать и отслеживать такие показатели, как, например, удовлетворенность потребителей, деятельность сотрудников или коэффициент текучести рабочей силы. Для организаций, занимающихся электронной торговлей, важным нефинансовым показателем считается *частота повторных обращений потребителей к сайту компании* (*stickiness*), а также продолжительность работы с ним. Имеет значение также *соотношение численности покупателей и простых посетителей сайта* (*conversion rate*)[15]. Менеджеры регулярно изучают нефинансовые статистические показатели, чтобы выявлять проблемы и совершенствовать веб-сайты их компаний. Во всех организациях нефинансовая информация, как правило, представляется в электронной форме; необходимые сведения можно получать по каждому дню, неделе или месяцу работы. Например, менеджеры TNT UK регулярно знакомятся со статистическими данными по удовлетворенности потребителей и используют их для повышения качества услуг.

Из практики

TNT UK

Системы административного управления TNT UK позволяют отслеживать работу компании с такой периодичностью и детальностью, что каждый менеджер постоянно находится в курсе всех проблем и каждый сотрудник имеет информацию, помогающую их разрешить. При оценке удовлетворенности потребителей большинство компаний, занимающихся доставкой, учитывают соблюдение ее графика, полагая, что именно это обстоятельство имеет для клиентов основное значение. Сотрудники TNT, рассматривая все аспекты услуги, думают иначе. Дважды в год проводятся опросы клиентов (случайно выбранных 4 тыс. человек), чтобы составить ранжированный перечень ключевых аспектов услуг доставки, куда входят надежность, цена, профессионализм сотрудников, ассортимент услуг и др. После определения их важности для клиентов работа компании оценивается по каждому из параметров. Чтобы повысить качество работы компании по каждому показателю, ежегодно ставятся новые задачи. Менеджеры кратко формулируют показатели качества по каждому аспекту бизнеса TNT, и сотрудники получают четкие ориентиры, в соответствии с которыми должно повышаться качество их работы. Жесткие показатели и процедуры воспринимаются не как ограничения, а как стимулы к работе. Топ-менеджерам подают еженедельную отчетность 33 склада компании, активно соревнующихся друг с другом. Каждый из них хочет занять более высокое место. В итоге количество успешных доставок, включая своевременную доставку неповрежденного груза, правильное оформление документации и соблюдение сроков оплаты услуги, с 1995 по 1998 год возросло с 57 до 87%. Менеджеры неформально относятся к потребностям и целям персонала. Алан Джоунс, управляющий директор TNT UK, лично поздравляет водителей автофургонов по телефону или отмечает их отдельные достижения. К работе побуждают не выговоры, а низкие оценки. Как указывает Джоунс, без сведений, полученных из компьютерной системы контроля, он бы не смог поддерживать постоянную связь со своими сотрудниками[16].

TNT UK успешно использует 3-й элемент управленческой деятельности, отмеченный в илл. 8.4, — системы поощрения. Они побуждают менеджеров и со-

трудников повышать качество работы и решать задачи, стоящие перед подразделениями. Менеджеры и сотрудники оценивают, в какой мере были достигнуты намеченные цели, определяют задачи на год и размер премий по их достижении. Часто премии начисляются по итогам работы за год; при этом менеджеры оценивают деятельность сотрудников и создают обратную связь, помогающую улучшать свою деятельность и получать поощрения.

Последнее направление контроля (см. илл. 8.4) — это методы контроля качества. Менеджеры используют их для обучения сотрудников самостоятельной оценке своей работы, при определении целевых показателей, установлении стандартов работы, а также определении и количественной оценке целей *Six Sigma*. **Бенчмаркинг (benchmarking)** — это постоянное сравнение количественной оценки товаров, услуг и способов работы с основными конкурентами или другими организациями, лидирующими в данной отрасли[17]. **«Шесть сигм» (Six Sigma)**, впервые опробованный Motorola Corp., представляет собой чрезвычайно жесткий стандарт качества, допускающий не более 3,4 дефекта на 1 млн деталей[18]. Однако «Шесть сигм» в нынешнем понимании — это общий термин для ряда контрольных процедур, акцентирующих внимание на повышении качества и снижении затрат. Дисциплинарные требования разрабатываются в соответствии с методологией DMAIC (define, measure, analyze, improve, and control — определение, измерение, анализ, усовершенствование и контроль), связанной с организацией четких подходов к проблемам и их разрешению[19]. Использование метода «Шести сигм» позволило General Electric, Dow Chemical и 3M сэкономить миллионы долларов, искоренив непродуктивные методы и устранив издержки[20].



В записную книжку менеджера

Используйте системы управленческого контроля, позволяющие работать с бюджетом, нефинансовыми статистическими отчетами, системами премирования и контроля качества. Используйте сбалансированный протокол, чтобы обобщать контрольные показатели и составлять более полную картину деятельности и организации. Отбирайте показатели, характеризующие финансовую деятельность, обслуживание клиентов, внутренние процессы в организации, обучение и рост.

Анализ управленческих систем контроля показывает, что каждая из подсистем соотносится с определенным аспектом производственного процесса. Таким образом, четыре подсистемы образуют целостную систему управленческого контроля, снабжающую менеджеров среднего уровня контрольной информацией о ресурсах на входе, производительности и продукте на выходе[21]. Кроме того, использование систем контроля и работа с ними зависят от стратегических показателей, устанавливаемых топ-менеджерами.

Бюджет используется преимущественно при распределении поступающих ресурсов. На основании бюджета менеджеры планируют работу и уменьшают неопределенность доступности людских и материальных ресурсов, необходимых для решения подразделениями стоящих перед ними задач. Компьютерные статистические данные используются при контроле результатов деятельности. Они содержат информацию об объеме и качестве продукции, а также другие показатели, обеспечивающие менеджерам среднего звена обратную связь по результатам работы. Системы премирования и контроля качества ориентированы на процесс производства. Системы контроля качества содержат стандарты участия сотрудников, командной работы и решения проблем. Системы

премирования определяют способы поощрений, побуждающих к достижению намеченных показателей и помогающих направлять и корректировать поведение работников. Менеджеры также осуществляют непосредственное наблюдение, что позволяет подразделению выполнять свою работу в необходимом объеме.

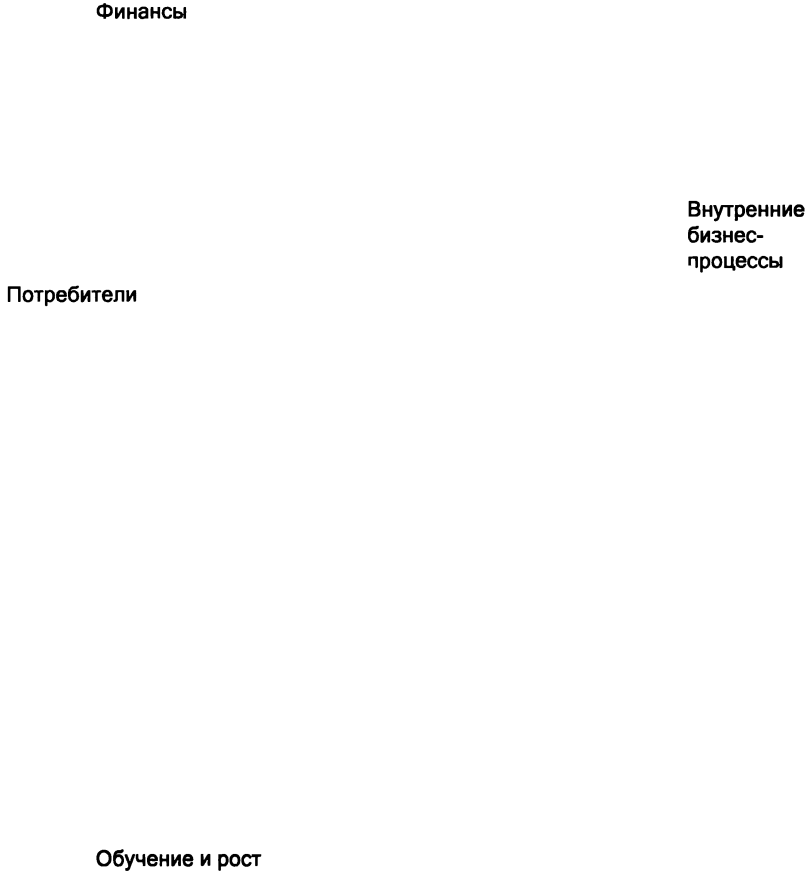
Сбалансированный протокол

В прошлом большинство организаций при оценке своей работы полагались на бухгалтерские данные, однако современные компании понимают, что для успешного контроля деятельности организации необходимы не только финансовые, но и оперативные показатели.

Четыре направления контроля (см. илл. 8.4) помогают менеджерам составлять более полную картину. Кроме того, недавно была разработана система, позволяющая рассматривать связь внутренних финансовых показателей и статистических данных с ситуацией на рынках и интересами как потребителей, так и сотрудников. Сбалансированный протокол представляет собой систему всестороннего управленческого контроля, в которой уравновешиваются традиционные финансовые показатели и оперативные данные, касающиеся факторов, определяющих успешность работы компании[22]. Сбалансированный протокол отражает четыре основных направления деятельности компании (илл. 8.5): финансовую, обслуживание потребителей, внутренний бизнес-процесс, способность организации к обучению и росту[23]. В каждой из этих четырех областей менеджеры определяют ключевые показатели, на которые должна быть ориентирована работа организации. Блок *финансовых перспектив* (*financial perspective*) отражает усилия организации по улучшению текущей и долговременной финансовой активности. Он содержит традиционные показатели, например, чистую прибыль и отдачу капиталовложений. Блок *показателей обслуживания потребителей* (*customer service indicators*) отражает их мнение об организации, способность их удержать, а также их удовлетворенность работой. *Показатели внутренних бизнес-процессов* (*business process indicators*) сфокусированы на производственной и оперативной статистике, например, на сведениях о выполнении заказов или стоимости работ по каждому из них. Последний компонент отражает *способность организации к обучению и росту* (*potential for learning and growth*). Он показывает, насколько хорошо осуществляется управление материальными и человеческими ресурсами с учетом перспектив компании на будущее. Здесь приводятся такие показатели, как стаж работы сотрудников в компании, улучшение бизнес-процесса и создание новой продукции. Блоки протокола образуют единое целое: они подкрепляют друг друга и позволяют соотносить текущие действия компании с ее долговременными стратегическими целями.

Сбалансированный протокол помогает менеджерам сосредоточиваться на ключевых стратегических показателях, отражающих успешность работы организации в определенные периоды времени, и взаимодействовать с коллегами. Сегодня сбалансированный протокол становится основной управленческой системой для многих организаций, включая Tenneco, Allstate, KPMG Peat Marwick, Nationwide Financial Services, Cigna Insurance и Bell Emergis (канадское подразделение Bell). Менеджеры могут использовать протокол для определения целевых показателей, распределения ресурсов, планирования бюджета и начисления премий[24].

Иллюстрация 8.5 Основные составляющие сбалансированного протокола



Источник: Основано на Robert S. Kaplan and David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System, *Harvard Business Review* (January—February 1996), 75—85; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, and James E. Williamson, Applying the Balanced Scorecard to Small Companies: *Management Accounting* 79, no. 2 (August 1997), 21—27, and Cathy Lazere, All Together Now, *CFO* (February 1998), 28—36.

Использование протокола облегчают исполнительные информационные системы. С их помощью можно быстро просматривать множество показателей, анализировать данные и преобразовывать большие объемы информации в четкие сводки.

Использование информационных систем для принятия управленческих решений и осуществления контроля привело к дальнейшему развитию ИТ. Они стали стратегическим оружием таких организаций, как Wal-Mart, Harrah's Entertainment и Progressive Insurance. Это высший уровень применения ИТ (см. илл. 8.1). ИТ могут помочь при выработке и совершенствовании стратегии. Они помогают опериро-

вать фактическими данными и распространять информацию в организации (внутренняя координация), а также пересматривать и поддерживать отношения с потребителями, поставщиками и другими организациями (внешние взаимосвязи).

Информация как стратегическое оружие: организация сетей для внутренней координации

Основными инструментами ИТ для координации работы организации служат интранет, системы планирования производственных ресурсов (enterprise resource planning, ERP) и управление знаниями.



В записную книжку менеджера

Совершенствуйте внутреннюю координацию, интеграцию и распределение информации с помощью интранета и систем планирования производственных ресурсов (ERP) и управления знаниями. Используйте ERP для интеграции и оптимизации бизнеса на уровне всей организации.

Интранет

Организация сетей (networking), связывающих отдельных сотрудников и целые подразделения, расположенные в одном здании или разных офисах корпорации и позволяющих осуществлять обмен информацией и совместно разрабатывать проекты, становится важным стратегическим инструментом многих компаний. Сети могут быть организованы по-разному, однако наиболее быстро развивается **интранет (intranet)** — частные информационные системы компаний, использующие коммуникационные протоколы и стандарты Интернета, но доступные только внутренним пользователям. Для просмотра информации пользователи выходят на нужный им сайт с помощью стандартного веб-браузера[25]. В интранеты нельзя проникнуть с «постороннего» компьютера или рабочей станции.

Сегодня большинство компаний, имеющих интранет, на их основе разрабатывают информационные системы оперативного управления и топ-менеджмента, поскольку ими в случае необходимости с легкостью может воспользоваться каждый сотрудник. Использование управленческих систем на базе интранета дает новые возможности для их развития.

Интранеты улучшают внутреннюю коммуникацию и открывают доступ к необходимой информации. Они позволяют сотрудникам оперативно отслеживать ситуацию в организации, быстро и легко находить необходимые им сведения, обмениваться идеями и совместно работать над проектами. Наиболее развитые интранеты, вроде тех, которые создали в SPS, Ford Motor Company, Nike и Weyerhaeuser, связаны в нестандартные системы, выполняющие функции руководства компанией. Глобальный интранет Ford связывает более 10 тыс. рабочих станций и тысячи сайтов, предоставляющих необходимую информацию, например о ситуации на рынке, поставках комплектующих деталей конкурентами или разработке новых изделий[26]. Интранет Frito-Lay предоставляет торго-

вым представителям оперативные данные, касающиеся потребителей или ситуации в корпорации. С ее помощью они могут проводить «мозговой штурм», разрабатывая эффективные приемы повышения уровня продаж, или находить в самой компании специалиста, который может оказать содействие в планировании рекламной акции, подсчете себестоимости или информировать о появлении новых продуктов[27].

Системы планирования производственных ресурсов

Следующее направление использования ИТ в менеджменте — это обобщение различных данных и анализ того, как работа одного подразделения компании отражается на работе других. Все больше компаний начинают использовать крупномасштабные информационные системы, обеспечивающие целостный взгляд на деятельность организации. **Системы планирования производственных ресурсов (enterprise resource planning, ERP)** собирают, обрабатывают и предоставляют информацию о работе организации в целом. Они принимают заказы, используются при разработке новых изделий, в снабжении, при учете, на производстве, в сбыте, при работе с персоналом, начислении заработной платы, прогнозировании спроса[28]. ERP могут служить основой работы всей организации, интегрируя и оптимизируя различные бизнес-процессы фирмы[29].

Такая система связывает все формы активности в единую сеть (илл. 8.6). Когда торговый представитель оформляет заказ, ERP позволяет определить, какие для его выполнения потребуются запасы продукции, человеческие ресурсы, исходные материалы и как будет организована дистрибьюция. ERP воспроизводит работу организации в программе, определяет последовательность ее реализации шаг за шагом и вообще автоматизирует все, что только возможно. Например, ERP может автоматически оформить платежные документы, как только служащий подтвердит поступление нужных изделий на склад; отправить заказ на приобретение чего-либо, если менеджер примет такое решение, или при получении заказа поручит его выполнение тому предприятию, которое наиболее успешно справится с этой задачей[30].

Иллюстрация 8.6 Пример ERP-сети



Используя ERP, Lockport (отделение Bollinger Shipyards, шт. Луизиана) экономит в среднем 15% времени постройки судна, внося свой вклад в общую ги-

гантскую экономию компании. На каждой из девяти верфей два работника выполняли административные функции, занимаясь снабжением и заработной платой. Теперь, когда стала использоваться ERP, на каждой верфи эти функции выполняет один человек, занятый неполный рабочий день, а освобожденные от надоевшей рутины работники переведены на более содержательную работу[31].

Поскольку система обобщает сведения обо всех сторонах работы, менеджеры и работники любого уровня могут видеть, как решения и действия одной части организации влияют на работу других подразделений, и использовать эту информацию для принятия оптимальных решений. ERP может предоставлять информацию в любом виде: для обработки трансакций, отчетности, принятия решений или как исполнительная информационная система. ERP объединяет все эти системы воедино; поэтому люди могут видеть общую картину и действовать быстро, помогая организации быть более быстрой и конкурентоспособной.

Управление знаниями

Основная цель современных ИТ-систем — поддержка усилий по использованию знаний организации и управлению ими. Информация будет бесполезна, пока она не будет использоваться для достижения поставленных целей и не будет содействовать успеху организации. Основным инструментом оценки успеха бизнеса все в большей степени становится интеллектуальный капитал[32]. Поэтому менеджеры рассматривают знание как важный управленческий ресурс наряду с наличными средствами, сырьем и др. Опрос генеральных директоров, участвовавших в ежегодном мировом экономическом форуме, показал, что 97% участников встречи считают управление знаниями основной проблемой своих организаций[33]. Чтобы учиться и меняться, организации должны активно приобретать, создавать и передавать знания, а также менять деятельность компании с учетом новых знаний и представлений[34].



В записную книжку менеджера

Используйте системы, одинаково способствующие распространению ясных и выводных знаний, обучению и совершенствованию работы организации.

Управление знаниями (knowledge management) представляет собой новый путь к пониманию организаций и использованию ее интеллектуальных и творческих ресурсов. Управление знаниями проявляется в попытках систематически выявлять, организовывать и делать доступным интеллектуальный капитал компании, развивать культуру постоянного обучения и распространения знаний, ее конструирования на основе всего нового[35]. **Интеллектуальный капитал (intellectual capital)** компании — это сумма ее знаний, опыта, понятий, взаимоотношений, процессов деятельности, инноваций и открытий. Хотя большая его часть не выходит за формальные пределы организации, использование знаний внешних экспертов также имеет значение, поскольку расширяет интеллектуальный капитал компании. В совокупности с теми сведениями, которыми компания уже располагает, сведения, полученные от приглашенных экспертов, могут содействовать лучшему пониманию проблем и возможностей и повышать конкурентоспособность компании[36].

Хотя в управлении знаниями ИТ играют важную роль, обеспечивая хранение и распространение данных и информации в организации, они представляют со-

бой только часть большой головоломки[37]. Система управления знаниями как целое не сводится к процессу приобретения и хранения информации, а также ее организации в наиболее удобной форме. К ней также относятся способы получения новых знаний — посредством научения и совместного использования информации в организации. Как сказано в аннотации книги, приведенной ниже, при работе со знаниями старомодная бумага может играть не менее важную роль, чем компьютерная технология.

Что такое знание? Знания — это не то же самое, что данные или информация. **Данные (data)** представляют собой простые, абсолютные факты и показатели, которые сами по себе могут быть малополезными. Компания может располагать данными, согласно которым 30% определенных изделий были проданы потребителям во Флориде. Чтобы стать полезными для организации, данные должны быть преобразованы в *обработанную информацию* (*finished information*), отражающую их связь с другими данными, например с тем, что девять из десяти изделий во Флориде приобрели люди старше 60 лет. **Информация (information)** — это взаимосвязанные данные, которые преобразованы в полезный контекст для конкретного использования. **Знания (knowledge)** — это выводы, полученные в результате объединения одной информации с другой и их сопоставления с тем, что уже известно. В знаниях, в отличие от данных и информации, всегда заметно участие человека. Книги содержат информацию, однако информация становится знанием только в том случае, если человек ее усвоит и будет использовать[38].

Организации имеют дело с явным и неявным, или выводным, знанием[39]. **Явное знание (explicit knowledge)** формализовано и систематизировано, его можно упорядочивать, представлять в письменной форме и передавать другим людям в виде документов или общих инструкций. Выводное знание часто бывает трудно передать словами. **Выводное знание (tacit knowledge)** основано на личном опыте, практических приемах, интуиции и суждениях. Оно включает в себя ноу-хау и компетентность, индивидуальную интуицию и опыт, творческие решения, которые трудно выразить во всех деталях или передать другим. Явное знание можно называть *знанием о* (*knowing about*), тогда как выводное — это скорее *знание, как* (*knowing how*)[40].



Рекомендуемая книга

The Myth of the Paperless Office
By Abigail J. Sellen and Richard H.R. Harper

На первый взгляд эта идея кажется прекрасной. Избавьтесь от бумаги, загромождающей столы, и поместите все в компьютеры. С ростом числа всевозможных портативных приспособлений использование бумаги кажется лишним. Тем не менее продажа бумаги растет с каждым годом, поскольку она участвует в нашей жизни и в работе организаций, причем по весьма существенным причинам, считают Эбигейл Сеплен и Ричард Харпер, авторы *Мифа об офисе без бумаги*. Бумага действительно нужна при опре-

деленных видах работы с информацией, а также при совместной деятельности. Люди просто не могут *думать* одинаково, работая с документом на экране.

Почему бумага упорно продолжает существовать?

Селлен и Харпер приводят ряд доводов в пользу бумаги. По их мнению, бумага имеет много преимуществ при решении когнитивных задач определенного типа и обеспечении определенных видов сотрудничества.

- *Бумаге легко придать нужную форму и ею просто оперировать при чтении.* Большинство людей до сих пор предпочитают читать газеты или документы на бумаге, а не на экране. Авторы указывают четыре основных причины этого: бумага позволяет легко просматривать документы, несколько печатных документов проще просматривать одновременно, их проще резюмировать, наконец, работая с бумагой, можно совмещать чтение с записями. Бумага позволяет «взять в руки» нужный документ, пробежать его глазами, прочесть выдержки оттуда и отсюда и быстро составить мнение о материале в целом.
- *Бумага служит средством управления и координации действий сотрудников.* Авторы приводят поразительный пример: авиадиспетчеры, владеющие сложнейшей технологией, продолжают пользоваться бумагой, что обеспечивает согласованность работы команды, позволяет легко ориентироваться в изменениях расписания полетов, дает возможность каждому одним взглядом охватить нужную информацию и обеспечивает высокий темп работы, неизбежный в быстро меняющейся обстановке работы аэропорта.
- *Бумага способствует сотрудничеству и распространению знаний.* Бумага обладает свойствами, которые нелегко воспроизвести с помощью медиа, использующих цифровые технологии, и общих средств. Люди, сообща работающие над документами, требующими профессиональных суждений и участия многих специалистов, как правило, используют печатные черновики. Это помогает легко читать материалы, делать пометки, проводить обсуждения с коллегами, просматривая страницу за страницей. Селлен и Харпер показывают, что без бумаги совместная работа с черновиками и интерактивная высококвалифицированная деятельность были бы более трудными и занимали бы больше времени. По их словам, бумага «служит универсальным посредником, который можно включать в работу, преобразовывать и приспосабливать по рабочей необходимости».

Лучшее в обоих мирах

Авторы подчеркивают, что цифровые технологии также имеют свои преимущества. В книге *The Myth of the Paperless Office* говорится, что менеджеры должны понимать специфику возможностей бумаги и компьютера и уметь эффективно использовать оба носителя информации. «Реальная проблема организации — не просто избавиться от бумаги, но создать мотивацию, достаточную, чтобы понять свою работу и то, где бумага действительно нужна».

Найти способы распространения явных и выводных знаний — о том, «что» и о том, «как» — для организации очень важно. Знания, накапливающиеся в головах отдельных работников или в подразделениях организации, имеют ограниченную ценность, пока они не станут доступными другим работникам, распространяясь по вертикали и по горизонтали[41]. Хотя явное знание легко извлечь и распространить в виде документов или с помощью ИТ-систем, почти 80% знаний организации могут существовать в выводной форме, а их обнаружить и передать гораздо труднее[42].

Подходы к управлению знаниями На илл. 8.7 представлены два подхода к управлению знаниями. Решающим в каждом из подходов признается склад мышления, обусловленный культурой и создающий основу сотрудничества и совместного использования знаний. Знание дает людям в организации власть, поэтому существует выраженное желание не делиться им, а придерживать для себя. Управление знаниями часто требует существенного изменения организационной культуры. Например, в связи с новыми стратегическими целями страховая компания CNA разработала информационную сеть, через которую сотрудники компании могут обмениваться знаниями. Основная сложность заключалась в формировании установки на сотрудничество и обмен знаниями. Гордон Ларсон (Gordon Larson), главный управляющий знаниями компании, начал менять культуру организации, рассказывая истории, помогающие людям понять их новые роли и ответственность, а также пользу распространения знаний для каждого и для всей организации. Примерно из 20 различных подразделений Ларсон отобрал *защитников знаний* (*knowledge champions*), которые стали собирать и распространять истории, демонстрирующие новые культурные ценности в действии[43].

Иллюстрация 8.7 Два подхода к управлению знаниями

	Стратегия управления знаниями	
Явные знания Использование высококачественных, адекватных и быстродействующих информационных систем, обеспечивающих многократный доступ к знаниям		**Выводные знания** Канал передачи личного опыта, обеспечение творческого подхода к стратегическим проблемам
Подход «люди – документам» Разработка электронных систем документов, классифицирующих, сохраняющих, распространяющих знания и позволяющих повторно их использовать		**Подход «человек – человеку»** Развитие сетей, связывающих людей и позволяющих передавать выводные знания
Обязательное использование ИТ; обеспечивает многократный доступ к знаниям	**ИТ-подход**	ИТ используются в качестве вспомогательного средства; основная цель — содействие общению и личному обмену выводными знаниями

Источник: основано на Morten T. Hansen, Nitin Nohria, and Thomas Tierney, What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review* (March—April 1999), 106—116.

Первый подход к управлению знаниями (илл. 8.7) связан в основном со сбором и распространением явных знаний, главным образом с помощью ИТ-систем[44]. Это могут быть формы интеллектуальной собственности (патенты или лицензии), описание деятельности (политики, процедуры), специфическая информация о потребителях, рынках, поставщиках или конкурентах, данные экономической разведки, сравнительного анализа производительности и т.д. Используя этот подход, организация уделяет основное внимание сбору и классификации знаний и их хранению в базах данных, откуда их можно легко извлечь и которыми может воспользоваться любой сотрудник организации. При подходе

«люди — документам» («people-to-documents») знания собирают среди людей и на основе этих сведений создают документы, доступные другим пользователям. Второй подход связан с передачей индивидуального опыта и умений, т.е. выводных знаний — при личных встречах или с помощью интерактивных сред (interactive media). Выводное знание представляет собой ноу-хау, индивидуальную интуицию, личный опыт, творчество. В соответствии с этим подходом менеджеры сосредоточиваются на развитии личных сетей, связывающих людей воедино и позволяющих совместно использовать выводные знания.

Организация использует ИТ-системы главным образом для облегчения общения и личного обмена опытом, интуицией и идеями. Например, локальные сети оказывают большую помощь персоналу, особенно работающему в разных местах, при обмене идеями или получении специальных знаний. В CNA, если сотрудник хочет найти специалиста в какой-либо определенной области, он просто посылает по интранету запрос, который получают все работники организации. «Наша система распространения знаний не зависит от географии работы и доступна тысячам людей», — считает Боб Джеймс (Bob James)[45]. Организации также стараются найти способы объединять людей, устраивая личные встречи команд или проводя видеоконференции при интенсивном общении.

Обычно организации комбинируют разные методы и технологии, содействующие распространению и переносу явных и выводных знаний. В качестве примера рассмотрим работу DPR Construction, Inc. — одного из наиболее динамично развивающихся и успешных подрядчиков в Соединенных Штатах.

Из практики

DPR Construction, Inc.

Даг Вудз, Питер Нослер и Роналд Давидовски не собирались создавать строительную индустрию заново. Они просто хотели построить крупную компанию, работающую в индустрии, где многие компании работают не слишком хорошо. Они преуспели в этом: DPR работает настолько хорошо, что теперь ее штат составляет не 20 человек, а 2 тыс., а ежегодная прибыль, которая составляла менее миллиона, всего за 8 лет выросла до 1,3 млрд долл. Компания, девиз которой: «DPR работает, чтобы строить замечательно», специализируется на строительстве зданий в шести разных областях: биотехнологии, фармакологии, микроэлектронике, индустрии развлечений, здравоохранении и корпоративных офисов. Отчасти успех DPR объясняется тем, что компания усвоила много идей своих быстро развивающихся клиентов: таких компаний, как Novell, Charles Schwab, Sun Microsystems и Genentech. Одна из таких идей — это управление знаниями и их распространение.

В начале каждого проекта DPR использует штатных координаторов, помогающих согласовать действия множества его участников, включая архитекторов, подрядчиков, субподрядчиков, клиентов и поставщиков. Образование команд показывает, что все имеют возможность включиться в работу с самого начала; DPR также имеет богатые возможности приобретать новые знания. Когда DPR взяла подряд на строительство лабораторий для Стенфордского университета, она пригласила научных работников к обсуждению проблемы удобства лабораторий. Процесс был столь успешным, что DPR теперь старается получить от будущих пользователей максимально полную информацию. Такое обучение и распространение выводных знаний стало возможным благодаря DPR. Для решения специальных проблем проводятся регулярные групповые обсуждения. Региональные и национальные встречи вовлекают

сотрудников в более углубленное обсуждение работы в семи основных областях, которые DPR считает решающими для успеха организации в целом.

Однако DPR также использует ИТ-технологии, с помощью которых сотрудники могут широко пользоваться явными знаниями организации. Практически для каждого проекта компания создает базу данных, обеспеченную серверами, маршрутизаторами и сотовой связью. Каждый новый работник получает портативный компьютер, подключенный к общей сети. Этот компьютер содержит программы, позволяющие анализировать проект и руководить им и взаимодействовать с коллегами. Для наращивания интеллектуального потенциала компании DPR рекомендует сотрудникам или любым посетителям рабочего сайта заполнять анкеты OFI (opportunity for improvement), ориентированные на поиск возможностей улучшения работы. Это могут быть предложения по ускорению работ, решению специальных проблем или более эффективному осуществлению какой-либо части проекта. Сведения из анкет помещаются в базу данных. Каждый работник может ознакомиться с любым проектом и отыскать наилучшие способы решения задач, приемы более продуктивной, быстрой и безопасной работы. Базу данных можно найти по ключевому слову или по одному из семи факторов, которые DPR считает решающими в достижении успеха. «У нас просто бездна ресурсов, — считает Джим Уэбб, руководитель проекта реконструкции Summit Medical Center в Окленде, шт. Калифорния. — Никто в компании не делает всей работы. Большинство из нас имеют свою специализацию. Поэтому, когда вы сталкиваетесь с проблемой, выходящей за рамки вашей компетенции, вы обращаетесь к компьютеру и используете другие ресурсы»[46].

Информация как стратегическое оружие: укрепление внешних взаимосвязей

Внешнее применение ИТ для укрепления связей с потребителями, поставщиками и партнерами, требует внешних сетей, электронных систем обмена данными, систем управления цепью поставок, интеграции предпринимательства, а также электронного бизнеса.



В записную книжку менеджера

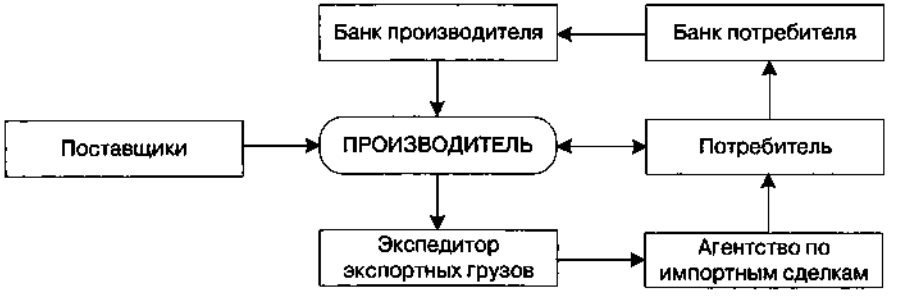
Используйте такие возможности ИТ, как интранет и EDI, системы управления цепью поставок, интеграции предпринимательской деятельности, а также системы электронного бизнеса, укрепляющие отношения с потребителями, поставщиками и партнерами.

Электронный обмен данными и экстранет

Многие организации давно используют особую форму межорганизационных связей — **электронный обмен данными (electronic data interchange, EDI)**, связывающий производителей с потребителями. Компьютеры одной компании связаны с компьютерами другой, и таким образом осуществляется передача деловых данных, например статистики продаж, без участия человека, что *ускоряет пополнение запасов* (*rapid resupply*). Используя EDI для координации движения материалов, компании экономят миллионы долларов. На илл. 8.8 показано, как с помощью электронных средств EDI может связывать несколько организаций и упрощать торговлю как в одной стране, так и на международном уровне. Одной из первых стала использовать EDI компания Wal-Mart, постоянно

получающая товары Procter & Gamble начиная с 1980-х годов. Procter & Gamble может автоматически поставлять памперсы на торговые склады, даже если от менеджеров не поступают специальные заказы[47]. Сегодня Wal-Mart требует от любого производителя, с которым она работает, наличия EDI-сетей для связи с центром совместной торговли Wal-Mart SupplierLink[48].

Иллюстрация 8.8 Электронный обмен данными (EDI) в международных трансакциях



Использование EDI осложняется высокой стоимостью ее установки, что особенно важно для небольших компаний. «Парень, поставляющий нам деревянные поддоны, имеет всего пять работников, — сказал Рей Хилл из Pitney Bowes. — Он не собирается покупать компьютер только ради бизнеса с нами»[49]. Тем не менее Интернет позволяет небольшим компаниям передавать данные через www. Сегодня многие компании обращаются к внешним сетям для совместного использования данных и информации со своими поставщиками, потребителями и деловыми партнерами. **Экстранет (extranet)** служит средством внешней коммуникации компании. Через Интернет она обеспечивает взаимодействие многих организаций. Каждая организация поставляет данные за пределы интранета, но к ним имеют доступ только те организации, которые подключены к экстранету. Например, экстранет Pitney Bowes позволяет небольшой компании, поставляющей деревянные поддоны, с помощью персонального компьютера выходить на ее сайт и узнавать, сколько ее продукции осталось в Pitney Bowes и сколько ей еще понадобится в ближайшие дни.

Экстранет может улучшать коммуникацию и содействовать межорганизационным отношениям (см. гл. 5). Экстранет помог McKesson Corp., крупному поставщику лекарственных препаратов в Сан-Франциско, сократить издержки и повысить качество обслуживания клиентов. Компания осуществляет поставки почти в 30 тыс. больниц, аптек и складов, оплачивающих счета через центральный офис. Ранее McKesson высылала сотни счетов центральным бухгалтериям своих заказчиков по факсу, а теперь она использует для этого экстранет. Заказчики могут получать полную информацию по счетам, выставленным каждому из их подразделений; это резко сокращает время переговоров и затраты на рабочую

силу[50]. С помощью экстранета Enterprise Rent-A-Car, страховые компании и авторемонтные мастерские могут выходить в веб-систему автоматического управления арендой автомобилей (Automated Rental Management System, ARMS).

Из практики

Enterprise Rent-A-Car

Значительная часть бизнеса Enterprise Rent-A-Car связана с возмещением арендной платы страховщикам автомобилей за то время, когда машины находятся на ремонте, и страховые компании — ее важнейшие клиенты. Поэтому, когда несколько крупных страховщиков попросили Enterprise установить автоматическую систему, упрощающую громоздкий, перегруженный бумагами ручной процесс оформления аренды, менеджеры долго не раздумывали.

Сегодня система ARMS позволяет страховым компаниям, филиалам Enterprise и ремонтникам выполнять все операции, связанные с арендой, в он-лайновом режиме. Раньше страховой агент при заключении договора аренды должен был два-три раза звонить в местное отделение компании. Сейчас ему достаточно просто выйти в закрытый экстранет компании через ее веб-сайт, получить необходимые сведения, автоматически заключить договор и известить авторемонтную мастерскую, ежедневно составляющую электронные сводки о ходе ремонтных работ. Когда арендованный автомобиль возвращается, система автоматически готовит счет и высылает его страховой компании.

Enterprise уже лидирует на рынке возмещения страховых расходов, и эффективное использование ИТ укрепляет ее позиции. ARMS используют 150 компаний, включая 22 из крупнейших 25 автостраховщиков страны. Ежегодные операции Enterprise на основе этой системы составляют 1 млрд долл. Поскольку клиентам удобно работать с Enterprise, при работе с некоторыми страховыми компаниями организация увеличила свой бизнес более чем вдвое[51].

Интегрированное предприятие



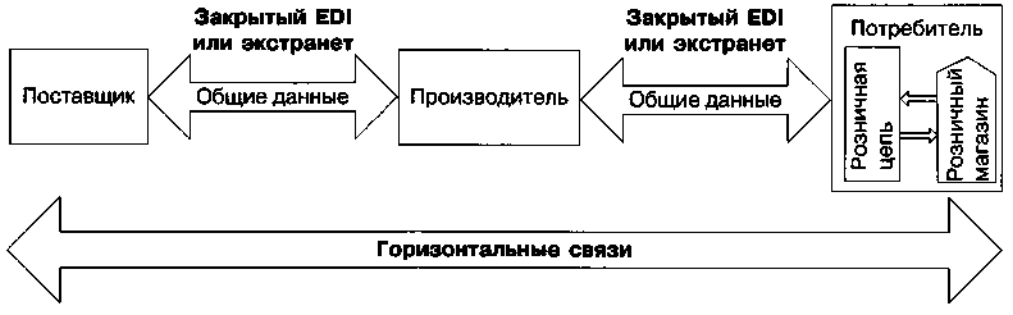
В записную книжку менеджера

Преобразуя свою организацию в интегрированное предприятие, устанавливайте горизонтальные информационные связи с основными партнерами. Создавайте единую интегрированную цепь, соединяющую конечных потребителей с поставщиками сырья, удовлетворяющую требованиям потребителей к изделиям и времени поставок.

Экстранет и EDI играют решающую роль в современном **интегрированном предприятии (integrated enterprise)**. Интегрированное предприятие — это организация, использующая передовые ИТ, позволяющие координировать ее работу, с работой поставщиков, потребителями и партнерами. Хорошим примером комплексного предприятия служит компания Corrugated Supplies, связавшая всю свою фабрику с Интернетом (см. «Успех замысла»). Важный аспект работы комплексного предприятия — *управление цепью поставок* (*supply chain management*), т.е. работа поставщиков и снабженцев на всех этапах, начиная с получения сырья и кончая поставкой готовой продукции потребителям[52]. Чтобы организация работала продуктивно и поставляла высококачественные изделия, соответствующие запросам потребителей, она должна иметь прочные связи с поставщиками высококачественного сырья и материалов по разумным ценам. Ей также необходима продуктивная и надежная система дистрибьюции готовой продукции, позволяющая товарам быстро доходить до потребителей.

Информационные связи Для достижения необходимого баланса между минимальным уровнем запасов и спросом потребителей используют экстранет и EDI. На илл. 8.9 показаны горизонтальные информационные связи интегрированного предприятия. Устанавливая электронные связи между организацией и основными партнерами для обмена данными, интегрированное предприятие создает целостные схемы, связывающие конечных потребителей с поставщиками сырья[53]. Как видно из схемы, приобретение потребителями товаров автоматически фиксируется в информационной системе, общей для сети розничных магазинов. Торговая сеть передает эти постоянно обновляемые данные производственной компании, используя закрытый экстранет или линию EDI. Имея эти данные, производитель может изготавливать и поставлять товары по мере необходимости. Производитель передает сведения о готовой продукции на склад, а поставщикам сырья — об израсходованном сырье. Заказ производителя на поставки сырья выполняется автоматически.

Иллюстрация 8.9 Интегрированное предприятие



Источник: основано на Jim Turcotte, Bob Silveri, and Tom Jobson, Are You Ready for the E-Supply Chain? *APICS — The Performance Advantage* (August 1998), 56—59.

Горизонтальные связи Цель объединенной цепи поставок — дать возможность сотрудничающим предприятиям удовлетворять потребности клиентов как в качестве продукта, так и скорости его получения. Компания Honeywell Garrett Engine Boosting Systems, изготавливающая двигатели для легковых и грузовых автомобилей и небольших самолетов, через экстранет информирует поставщиков о своих наличных запасах сырья и готовой продукции и быстро поставляет производителям необходимые детали. Сейчас Honeywell работает с такими крупными клиентами, как Ford и Volkswagen, и ее интегрированные системы позволяют компании получать данные о потребности ее клиентов в двигателях. «Цель Honeywell, — сказал Пол Хопкинс, — это бесперебойное информирование поставщиков о нуждах потребителей»[54].

В организациях нового типа (см. гл. 3) для работы интегрированного предприятия горизонтальные связи более важны, чем вертикальные. Интеграция

предприятий может создать новый уровень кооперации, который раньше нельзя было себе представить, если менеджеры будут использовать практику доверия и партнерства (о межорганизационных связях см. гл. 5). Например, Wal-Mart и Procter & Gamble начали просто с обмена данными о продажах, что позволяло P&G автоматически пополнять запасы своей продукции, когда они исчезали с полок магазина. Однако компьютерные контакты включились в горизонтальные системы, содержащие информацию о заказах или приверженности покупателей определенному магазину и другие данные, доступные сотрудникам обеих компаний. Это дает стратегические преимущества обеим сторонам торгового партнерства[55].

Успех замысла

Corrugated Supplies

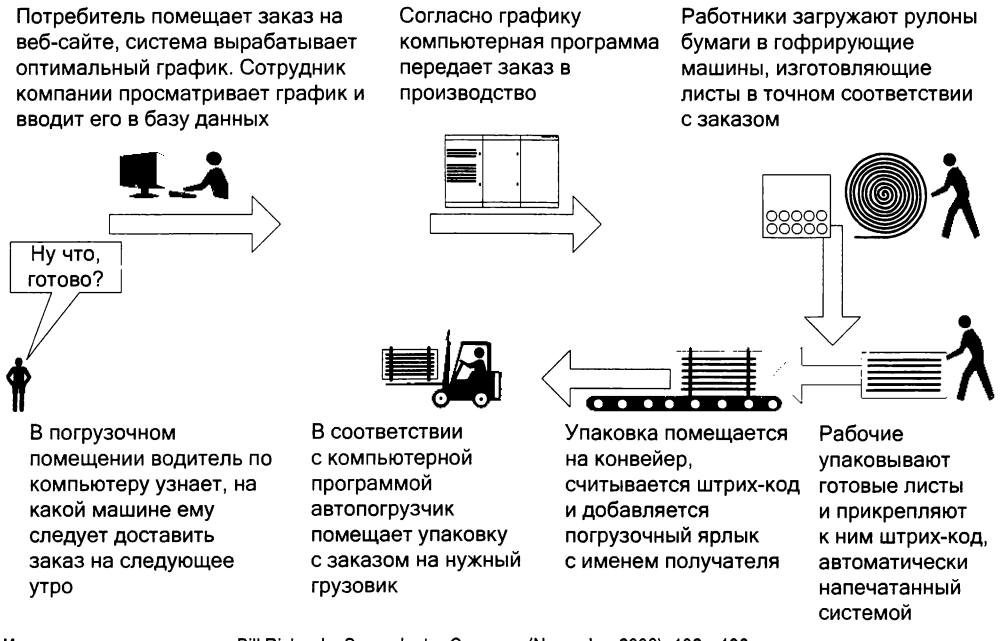
Рика ван Хорна посетила идея: что если все его заводы регулярно будут поставлять данные в Интернет, откуда другие подразделения компании, поставщики и потребители смогут узнавать, что происходит в цехах именно сейчас? С помощью пароля потребители в любое время смогут войти во внутреннюю сеть компании и ознакомиться с графиком работы Corrugated, чтобы выяснить, на какой именно стадии находится выполнение их заказов и когда они будут доставлены. Поставщики смогут узнать, что именно они продали Corrugated и какие материалы есть на складах для дальнейшей продажи.

Реализация этой идеи стоила миллионы долларов, но ван Хорн воплотил ее в жизнь, превратив Corrugated в одно из первых в мире предприятий, полностью основанных на www. Идея новой системы состояла в том, чтобы связать все производственное оборудование и подключить его к Интернету. К интегрированной системе имеют доступ все, начиная с оператора цеха и кончая внешними поставщиками и потребителями. На рисунке показано, как работает система, когда в нее поступает заказ. Представим себе, что заказчик выходит на веб-сайт компании и оформляет заказ на гофрированную бумагу, которая должна быть точно нарезана и упакована в 20 тыс. коробок. Компьютеры на фабрике начинают работать немедленно, решая, каким образом вписать этот заказ в рабочий график, в который входит подготовка партий от нескольких десятков упаковок до 50 тыс. Компьютер подготавливает оптимальный график, позволяющий использовать исходные рулоны бумаги с минимальными отходами. Оператор выводит график на один из экранов бесчисленных компьютеров, расположенных по всему заводу и связанных друг с другом, и нажимает кнопку пуска. Программное обеспечение управляет работой массивных машин, гофрирующих бумагу, режущих устройств различного назначения и другого оборудования, выдающего продукцию со скоростью 800 футов в минуту. Компьютер, управляющий конвейером, передает заказ на погрузку, где его, также по команде компьютера, размещают в нужном контейнере. Водители грузовиков, зайдя на веб-сайт, выясняют, какие именно контейнеры им следует погрузить, чтобы поездка была максимально эффективной. Как правило, заказчик получает заказ уже на следующий день после его оформления.

Сегодня около 70% заказов принимаются через Интернет и с помощью электронной связи передаются в цеха. Система экономит время и деньги Corrugated, поскольку автоматически составляет де-

тальные графики работ и минимизирует отходы при обработке бумаги. Заказчикам система обеспечивает более быстрое обслуживание и полный порядок. Один из заказчиков, Джин Мазурек (Gene Mazurek), совладелец Suburban Corrugated Box Co., сказал, что каждое утро он первым делом заходит на веб-сайт Corrugated и смотрит, как идут дела, какие существуют проблемы, на какой стадии находится его заказ и когда он прибудет. Новая система сэкономила Мазуреку время доставки заказов его собственным клиентам, которое теперь составляет не неделю, а два дня, чего не могут добиться его основные конкуренты. Это «лучшее из того, что было раньше, — сказал Мазурек. — Как будто Рик поставил свою гофрировальную машину прямо у меня на заводе».

Система Corrugated в действии



Источник: адаптировано из Bill Richards, Superplant, *eCompany* (November 2000), 182—196.

Конструирование организации, занимающейся электронным бизнесом

Экстранет и EDI служат важными компонентами электронного бизнеса, облегчая работу интегрированного предприятия. **Электронным бизнесом (e-business)** может быть назван любой бизнес, осуществляемый с помощью цифровых технологий и через компьютерные сети, а не через физическое пространство. Как правило, так называются электронные связи клиентов, партнеров, поставщиков, работников, осуществляемые через Интернет. Многие традиционные организации осуществ-

ляют интернет-операции для укрепления и совершенствования своих внешних связей, однако менеджеры должны решить, как интегрировать *действия с результатом* (*bricks and clicks*), т.е. свои традиционные операции с возможностями Интернета.

В записную книжку менеджера

- Для тесной интеграции Интернета и традиционных операций используйте свое подразделение, занимающееся в рамках компании электронным бизнесом; оно должно использовать бренд компании, иметь информацию о клиентах и поставщиках, а также рыночные возможности материнской компании.
- Если отделение электронного бизнеса нуждается в большей автономии и должно гибко реагировать на быстро меняющиеся рыночные условия, создавайте отдельную структуру.
- Рассматривайте стратегическое партнерство как дополнительную возможность, но помните, что оно влечет за собой зависимость от других фирм и требует больше времени на управленческие взаимосвязи и разрешение потенциальных конфликтов.

Основные стратегии использования Интернета представлены на илл. 8.10. Можно создать в структуре компании подразделения, тесно связанные с ее традиционным бизнесом. Можно создать самостоятельную компанию, полностью независимую от традиционной организации. Многие компании выбирают промежуточный путь — стратегические партнерские отношения с другими организациями, активно работающими в Интернете. Каждый из этих вариантов имеет достоинства и недостатки.

Подразделение в структуре компании Подразделение в структуре компании обеспечивает тесную интеграцию операций через Интернет и традиционных операций компании. Организация в структуре компании — это отдельная единица структуры, работающая под руководством традиционной организации. Этот подход дает новому подразделению некоторые преимущества, которыми располагает компания с прочным положением. Можно использовать узнаваемый бренд, связь снабженцев с поставщиками, информацию о потребителях и возможностях рынка, налаженный механизм дистрибьюции. Tesco добилась успеха в он-лайновой торговле бакалейными продуктами благодаря тесной интеграции Tesco.com в существующую сеть бакалейных магазинов.

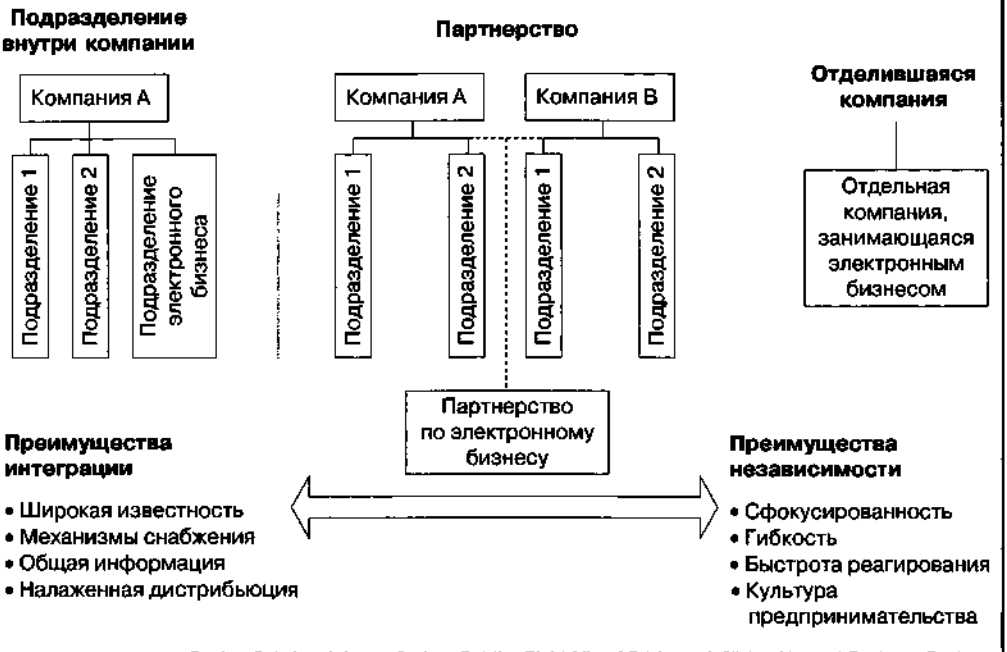
Из практики

Tesco.com

Когда ведущая британская сеть супермаркетов Tesco решила, что мальчиков на посылках образца 1950-х годов следует заменить торговлей через Интернет, была организована специальная внутренняя структура Tesco.com. По мнению менеджеров, это позволяло избежать больших первичных расходов по оформлению самостоятельной компании. Идея стартовала медленно, и для получения прибыли требовался постоянный контроль. Будучи частью крупного предприятия, Tesco.com могла использовать такие возможности материнской компании, как бренд, поставщики, реклама и клиентская база данных. Tesco начала с организации доставки товаров из одного магазина, но постепенно деятельность подразделения электронной торговли расширялась. Сегодня из 690 британских супермаркетов Tesco более трети оказывают услуги в он-лайновом режиме, делая их доступными 91% населения страны. Введя новую операцию в работу традиционных магазинов, компания ничего не строила. Интернет-подразделение просто стало обслуживать существующие склады и систему дистрибьюции, снимая товары с полок супермаркетов в соответствии с заказами. Использование уже существующих торговых предприятий позволило сократить издержки, связанные с открытием новой электронной фирмы. За первые четыре года Tesco израсходовала на интернет-операции только 58 млн долл., и они были прибыльными с самого начала. К 2004 г. менеджеры ожидали получить более 2,2 млрд долл. прибыли, в том числе около 200 млн от интернет-торговли.

Успех Tesco демонстрирует преимущества подразделения в структуре традиционной компании. Однако потенциальная проблема этого подхода заключается в недостаточной гибкости и самостоятельности, необходимых для работы через Интернет.

Иллюстрация 8.10 Стратегии интеграции Bricks and Clicks



Источник: основано на Ranjay Gulati and Jason Garino, Get the Right Mix of Bricks and Clicks, *Harvard Business Review* (May—June 2000), 107—114.

Отделившиеся компании Для придания интернет-операциям большей организационной самостоятельности, гибкости и концентрации усилий некоторые фирмы предпочитают отделять автономные компании, передавая им часть активов. Например, Barnes & Noble создала самостоятельное подразделение barnesandnoble.com, работающее как совершенно самостоятельная компания, конкурирующая с Amazon. Whirlpool создала компанию Brandwise.com, чтобы помогать потребителям находить на ее сайте лучшие товары по лучшим ценам, пусть даже и других производителей. Самостоятельные электронные компании быстрее принимают решения, более гибко и чутко реагируют на изменения условий рынка, культуры предпринимательства, а их менеджмент может быть полностью сконцентрирован на успехе он-лайновых операций. Потенциальные проблемы для них связаны с потерей узнаваемости бренда, маркетинговых возможностей, контакта с потребителями и более высокими стартовыми издержками.

Стратегическое партнерство Партнерство в форме совместных предприятий или союзов предтавляет собой промежуточное решение, позволяющее организациям достигать некоторых преимуществ и преодолевать определенные трудности при работе и внутреннего подразделения и полностью самостоятельной компании. После первых ошибок в он-лайновом мире Toys «R» Us стала партнером электронной компании Amazon.com, имеющей прочное положение, что позволило ей пользоваться преимуществами и интеграции и самостоятельности. Amazon имеет опыт электронной торговли и предпринимательского мышления, а Toys «R» Us хорошо управляет запасами, имеет опыт мерчандайзинга, ее бренд узнаваем среди производителей игрушек и обширную клиентскую базу. Каждая компания могла использовать свои возможности: у Amazon это служба сервиса, склады, выполнение заказов и поддержка веб-сайта, а у Toys «R» Us — управление запасами, сбыт и маркетинг с помощью сайта, представляющего оба бренда[58]. Основные недостатки партнерства связаны с временными проблемами менеджмента, потенциальными конфликтами партнеров и возможностью того, что кто-либо из партнеров не сможет выполнить взятых на себя обязательств или выйдет из дела. Например, если Amazon.com потерпит неудачу, она потащит за собой весь бизнес Toysrus.com.

Информационные технологии и конструирование организаций



В записную книжку менеджера

Опираясь на ИТ, работайте с малыми структурными единицами и децентрализованными структурами, улучшайте внутреннюю координацию и межорганизационное сотрудничество, используйте субподряды и модульные структуры.

Не все организации подобно Tesco, Corrugated Supplies или Barnes & Noble включаются в электронный бизнес. Однако ИТ оказывают огромное влияние на работу любой организации и в любой отрасли индустрии. Возможности ИТ в конструировании организаций проявляются в использовании структурных единиц меньшего размера, децентрализации, совершенствовании координации внутренней и внешней деятельности и использовании новых модульных структур.

1. *Организации меньшего размера.* Некоторые интернет-компании существуют почти исключительно в киберпространстве; у них нет «организации», понимаемой формально, т.е. они не имеют здания, офиса, письменных столов и т.д. Поддерживать сайт или арендовать рабочее пространство могут один или несколько человек, работающих у себя дома. Даже в традиционном бизнесе новые ИТ позволяют организации выполнять больший объем работы при меньшей численности работников. В компании Progressive Insurance, о которой мы говорили в начале главы, клиенты могут оформить страховку, не пе-

реговорив ни с одним агентом или торговым представителем. Кроме того, ERP и другие ИТ-системы автоматически выполняют множество административных функций, сокращая потребность в конторских служащих. Департамент транспорта Мичигана (MDOT) для проверки работы подрядчиков использовал целую армию клерков; большие проекты часто требовали работы почти 20 инспекторов, каждый день на местах отслеживающих работу тысяч функциональных единиц. Сегодня MDOT редко высылает на объект более одного технического работника. Работники вводят сведения в портативные компьютеры, связанные в систему с компьютерами в штаб-квартире. Система может автоматически начислять заработную плату и осуществлять другие административные действия, требующие многочасовой работы[59]. Компании также могут использовать субподряды, в меньшей степени расходуя собственные ресурсы.

2. *Децентрализованные организационные структуры.* Современные ИТ позволяют организациям сокращать число уровней менеджмента и децентрализовывать принятие решений. Информация, доступная ранее только топ-менеджерам в штаб-квартире, быстро и легко распространяется по всей организации, независимо от географии ее подразделений. Менеджеры подразделений и офисов получают всю необходимую информацию и принимают решения быстро, без помощи «сверху». Технологии, позволяющие людям контактировать и сотрудничать в он-лайновом режиме, содействуют коммуникации и принятию решений, касающихся рассредоточенных, автономных групп работников. Если раньше сотрудники должны были работать на компьютерах в офисе, теперь они могут делать то же самое дома или находясь в любом другом месте. Сейчас сотрудничество и совместное использование информации не требует, чтобы все сотрудники находились под одной крышей. Теперь организацию могут составлять бесчисленные команды или даже отдельные люди, работающие автономно, но координирующие свою деятельность с помощью электронных средств связи. Использование ИТ в децентрализации информации и властных полномочий или в укреплении работы централизованной управленческой структуры[60] существенно зависит от философии менеджмента и корпоративной культуры, и все же сегодня большинство организаций идут на этот шаг.
3. *Совершенствование горизонтальной координации.* Одно из важнейших следствий использования ИТ — возможность развития координации работы и коммуникации внутри фирмы. Интранет и другие сети позволяют связываться людям, даже если их офисы, заводы или склады рассеяны по всему миру. Например, Socrates, внутренняя сеть General Motors, названная по имени древнегреческого философа и известная всему миру, связывает более 100 тыс. работников. Менеджеры используют интранет для связи друг с другом и контроля деятельности всей организации[61]. С его помощью они также могут предоставлять необходимую информацию работникам.
4. *Совершенствование взаимосвязей между организациями.* ИТ позволяют улучшить горизонтальную координацию и сотрудничество организации с поставщиками, потребителями и партнерами. Для связи компаний с подрядчиками и субподрядчиками, а также для обеспечения работы интегрированных пред-

приятий все чаще используют экстранет. Исследования показывают, что информационные сети укрепляют интеграцию организаций, стирают границы между ними и создают общие стратегические возможности на случай непредвиденных обстоятельств[62]. На илл. 8.11 сравниваются традиционные и новые взаимосвязи организаций.

Обычно организации имели тесные взаимосвязи с поставщиками. Однако электронная передача заказов, счетов и выплат через экстранет сделала поставщиков более близкими партнерами. Кроме того, существенно изменились взаимосвязи с клиентами. Новые ИТ резко расширили возможности клиентов, получающих доступ к информации тысяч компаний. Связав клиентов и производителей напрямую, Интернет также радикально изменил их представления об удобствах, скорости и услугах.

Иллюстрация 8.11 Ключевые характеристики традиционных и современных взаимосвязей организаций

	Традиционные взаимосвязи организаций	Современные взаимосвязи организаций
Поставщики	Территориальная близость Использование телефона, частично — почты, электронного обмена данными по заказам, счетам, платежам	Интерактивная электронная связь Оформление заказа, выставление счета-фактуры и платеж в электронном виде
Потребители	Ограниченная коммуникация с производителем Телефонные переговоры, переписка, информация на бумажном носителе	Прямой доступ к производителю, обмен информацией в режиме реального времени Электронный доступ к информации о продукции, оценках потребителей, сервисе

Источник: основано на Charles V. Callahan and Bruce A. Pasternack, Corporate Strategy in the Digital Age, *Strategy & Business*, Issue 15 (Second Quarter 1999), 10—14.

5. *Совершенствование модульных структур.* Высший уровень межорганизационного сотрудничества — создание модульной структуры организации (см. гл. 3), которая невозможна без ИТ. В мире бизнеса их иногда называют *сетевыми структурами* (*network structures*) или *виртуальными организациями* (*virtual organizations*). Благодаря компьютерной технологии, связывающей информацию о деятельности различных компаний в единый поток, возможна передача части собственных функций сторонним организациям. Гонконгская компания Li & Fung — один из крупнейших поставщиков одежды розничным торговцам Abercrombie & Fitch, Guess, Ann Taylor, the Limited, и Disney, однако у компании нет ни одного собственного предприятия, станка или куска ткани. Li & Fung специализируется на управлении информацией, используя электронную сеть, соединяющую 7500 партнеров из 37 стран, занимающихся поставками исходных материалов и изготовлением одежды. Через экстранет

Li & Fung постоянно поддерживает связь с партнерами по всему миру и быстро передает готовые изделия в розничную торговлю. Розничные торговцы могут контролировать процесс выполнения своих заказов и вносить дополнения или изменения по ходу дела[63]. Модульная структура позволяет передать большую часть работы по аутсорсингу. Скорость и простота электронной связи обеспечивает жизнеспособность модульной структуры в компаниях, желающих сократить свои расходы и расширить присутствие на рынке.

Итоги и обсуждение

В главе были рассмотрены различные вопросы, касающиеся использования информационных технологий. Информационная революция оказала колоссальное влияние на все сферы бизнеса. Как правило, сегодня успешными становятся такие организации, которые наиболее эффективно собирают, хранят и используют информацию. ИТ-системы удовлетворяют множество их потребностей. Хорошо структурированные виды деятельности на низовых уровнях организации стали выполняться лучше и эффективнее. Для этого используются системы проведения трансакций, хранения данных и их просмотра. Более сложные компьютерные системы используются при принятии решений и контроле за организацией. Системы принятия решения включают в себя управленческую информационную систему, систему сбора данных, поддержки принятия решений и исполнительную информационную систему, которые обычно используются на среднем и высшем уровнях организации. Управленческие системы контроля включают в себя бюджет и финансовые отчеты, периодические статистические отчеты нефинансового характера, системы премирования и контроля качества. Сбалансированный протокол дает менеджерам возможность получить более полное представление об организации, поскольку в ней традиционные финансовые показатели и статистические отчеты интегрируются с информацией о рынках, потребителях и работниках.

Сегодня различные компьютерные системы начинают объединяться в единую ИТ-систему, которую можно использовать как стратегическое оружие компании. Интранет, системы планирования производственных ресурсов и управления знаниями используются главным образом для поддержания внутренней координации и гибкости работы организации. Системы, поддерживающие и укрепляющие внешние связи, включают экстранет компании и EDI, интегрированные предприятия и электронный бизнес. Для тесной координации работы компании и ее поставщиков, партнеров и потребителей интегрированное предприятие использует передовые ИТ. Если компания собирается заняться электронным бизнесом, ей следует решить, будет ли им заниматься подразделение в структуре самой компании, отделившаяся небольшая компания или бизнес будет развиваться как стратегическое партнерство. Каждый из вариантов имеет свои сильные и слабые стороны.

Передовые ИТ существенно влияют на конструирование организации. Они обеспечивают создание модульной структуры, в которой компания передает большую часть своих функций субконтракторам, с которыми штаб-квартира поддерживает электронную связь. Даже те организации, которые не используют модульную структуру, быстро развиваются в направлении межорганизационного сотрудничества. Информационные технологии позволяют уменьшить размер организаций, децентрализовать их работу и улучшить внутреннюю и внешнюю координацию.

Ключевые понятия

бенчмаркинг (benchmarking)
выводное знание (tacit knowledge)
данные (data)
знания (knowledge)
интегрированное предприятие (integrated enterprise)
интеллектуальный капитал (intellectual capital)
интранет (intranet)
информационная система управления (management information system)
информация (information)
ИТ-система сбора данных (information reporting system)
компьютерные сети (networking)
модель контроля по обратной связи (feedback control model)
просмотр данных (data mining)
сбалансированный протокол (balanced scorecard)
система поддержки принятия решений (decision support system)
системы административного управления (management control systems)
системы планирования производственных ресурсов (enterprise resource planning systems)
системы проведения трансакций (transaction processing systems)
управление знаниями (knowledge management)
управленческая информационная система высшего звена (executive information system)
хранение данных (data warehousing)
«Шесть сигм» (Six Sigma)
экстранет (extranet)
электронный бизнес (e-business)
электронный обмен данными (electronic data interchange)
явное знание (explicit knowledge)

Вопросы для обсуждения

1. Считаете ли вы что ИТ позволят топ-менеджерам работать при минимуме личных контактов? Обсудите этот вопрос.
2. Почему компания может предпочесть интранет традиционному менеджменту и управленческой информационной системе высшего звена?

3. Как можно использовать систему планирования производственных ресурсов для улучшения стратегического менеджмента производственной организации?
4. Обсудите, как такая крупная страховая компания, как Progressive, о которой мы говорили в начале главы, может использовать информационные системы управления для улучшения процесса принятия решений?
5. Расскажите, как четыре элемента управленческих систем контроля, о которых говорилось в главе, можно использовать для обеспечения обратной связи в организации. Сравните и сопоставьте их с единым сбалансированным протоколом.
6. Опишите вашу работу с явным знанием при проведении исследования и подготовке письменного отчета. Использовали ли вы при этом выводное знание? Обсудите этот вопрос.
7. Почему управление знаниями имеет особое значение для компании, желающей стать обучающейся организацией?
8. Что такое интегрированное предприятие? Опишите, как организации могут использовать экстранет для расширения горизонтальных связей и повышения их качества, необходимого для совместной деятельности.
9. Какие обстоятельства могут побудить компанию предпочесть партнерство в электронном бизнесе созданию внутреннего интернет-подразделения? Каковы достоинства и недостатки каждого из этих подходов?
10. Как применение ИТ влияет на конструирование организации?

Рабочая тетрадь *Достаточно ли вы быстры, чтобы преуспеть в век Интернета?*

Способен ли ваш бизнес работать со скоростью Интернета?

Что такое «интернет-год» (Internet year)? Это время, необходимое компании, занимающейся электронным бизнесом, чтобы достичь целей, которые раньше планировались на год. По общему опыту известно, что интернет-год занимает от 60 до 90 дней. Несмотря на это немногие понимают, что компании сейчас должны работать быстрее, чем когда-либо предполагалось.

Можете ли вы позволить себе провести всесторонний тщательный анализ, достичь согласия, протестировать рынок — все то, чего требует надежный корпоративный менеджмент? Не меняется ли отношение к этим ценностям в сопоставлении с главной ценностью компании — ее временем? Келси Биггерс (Kelsey Biggers), исполнительный вице-президент Micro Modeling Associates (MMA), предлагает следующие сценарии, помогающие определить, можете ли вы работать со скоростью Интернета. Из приведенного перечня выберите лучший способ действия (ответы см. ниже).

1. Вы нашли компанию, которую рассматриваете как возможного стратегического партнера по маркетингу ваших услуг в новой он-лайновой индустрии. Отзывы о компании хорошие, и вы хотели бы установить партнерские отношения, однако для этого необходимо поделиться информацией о клиентах и состоянии счетов и заключить соглашение о соблюдении тайны. Компания передает вам свою стандартную форму договора. Что вы будете делать?

А. Предложите стандартный вариант соглашения, принятый в вашей компании в качестве альтернативы.

Б. Отправите по факсу материалы своему юристу с просьбой вернуть их с поправками как можно скорее, чтобы продолжить переговоры.

В. Просмотрите соглашение и подпишете его.

2. Вы ищете человека, который мог бы создать ваш веб-сайт. Вы надеетесь найти трех-четырех подходящих кандидатов и выбрать кого-то из них. Неожиданно ваш старый товарищ по колледжу, которого вы очень уважаете, предлагает на эту должность своего коллегу. Вы встречаетесь с кандидатом за завтраком, и вас покоряют его рекомендации и сама личность. Ваши возможные действия:

А. Предлагаете ему работу еще до того, как официант приносит вам счет.

Б. Всячески расхваливаете ему будущую работу, а сами стараетесь побыстрее найти еще парочку кандидатов.

В. Планируете ряд встреч с вашими старшими коллегами; возвращаетесь в офис, чтобы проверить свои первые впечатления, одновременно стремясь найти двух-трех альтернативных кандидатов для сравнения.

3. В течение ближайших девяти месяцев ваша он-лайновая стратегия нацелена на два вертикальных рынка для ваших услуг. Ваша услуга должна соответствовать покупательскому спросу среди компаний различных отраслей промышленности, поэтому необходимо определить, кому лучше всего ее адресовать. Очевидно, наиболее предпочтительны быстро развивающиеся, динамичные отрасли. Какой подход вы предпочтете?

А. Для разработки надежных критериев отбора пригласите дипломированного специалиста по финансам и маркетингу и отберете пять направлений бизнеса, особенно нуждающихся в вашей услуге.

Б. Пригласите своего соседа-врача, имеющего знакомых в Министерстве здравоохранения и фармацевтических компаниях.

В. Попросите студента-стажера проанализировать открытые данные Gartner Group, Forrester Research и других организаций, занимающихся экономическим анализом организаций по распространенности работы в он-лайновом режиме в различных отраслях, и разработать свои рекомендации.

4. Ваша компания хочет на некоторое время объединиться со стратегическим партнером. Вы нашли трех подходящих кандидатов, но у каждого из них есть достоинства и недостатки. Кого вы предпочтете?

А. Компания А предлагает услугу, прекрасно дополняющую вашу собственную, и их цена вас устраивает. Однако А считает, что сейчас слияние невыгодно, лучше подождать месяцев девять, до завершения сезонных распродаж.

Б. Компания В меньше и более динамична, однако она растет слишком быстро и имеет ненадежный бухгалтерский баланс. С ней можно начать работу немедленно, но тогда вашей компании придется взять на себя некоторые нежелательные долги, связанные со слиянием.

В. Компания С уверенно работает на традиционном рынке, но до сих пор не реализовала своего плана электронной коммерции. Вы бы хорошо подошли друг другу, если бы компания С укрепила свое он-лайновое присутствие к середине лета.

5. Ваша стратегия электронной коммерции требует системы, работающей в режиме реального времени, чтобы выполнять заказы непосредственно и данные заносить в клиентскую базу. Вы ищете фирму, обладающую необходимой для этого технологией, и находите три альтернативы.
   А. Старший программист фирмы, которой вы отдаете предпочтение, сейчас работает независимым консультантом. Он может начать работу немедленно, и его сотрудники могут выполнить свою работу за 60 дней.
   Б. Программисты вашей фирмы в течение года могут построить такую систему, а потом поддерживать ее и расширять услуги по мере необходимости.
   В. Специалисты агентства, специализирующегося в области электронной коммерции, могут разработать и построить целостную систему, но требуют 60 дней для предварительной разработки технического проекта. Они настаивают на этих сроках, утверждая, что это необходимо для возможных последующих модификациях системы.

Ответы (каждый правильный ответ дает вам один балл)

Вопрос 1

В. Ваша цель состоит в том, чтобы быстро принять решение и сразу же начать действовать без бюрократической волокиты. Юридическая процедура часто занимает много времени — от трех недель до трех месяцев, а в он-лайновом мире время стало основной ценностью. Вспомните также, когда в последний раз соглашение о соблюдении конфиденциальности действительно повлияло на ваш бизнес? Лучше потратить время на укрепление доверия, чем на предотвращение нежелательных утечек информации.

Вопрос 2

А. Предложите кандидату работу еще до оплаты ресторанного счета. Если человеку доверяет тот, кому доверяете вы, и, кроме того, вам нравится его работа, быстро подключайте его к работе, пока его не перехватили. Если вы думаете, что это удачная кандидатура, есть шанс, что того же мнения придерживаются и ваши конкуренты.

Вопрос 3

Б. Наймите своего соседа. Любой перечень динамично развивающихся отраслей содержит здравоохранение, и вам повезет, если вы найдете человека, владеющего ноу-хау, имеющего связи и способного ввести вас в этот круг.

Вопрос 4

Б. Покупайте компанию В. Она зарекомендовала себя как быстро развивающаяся и динамичная, а ее проблемы с балансом делают ее более открытой при обсуждении вопроса о желательной цене. Компании А и С связывают свой успех с событиями в будущем — значительными сезонными скидками или успешным началом он-лайновой деятельности, которые могут не произойти и которые относятся к отдаленному будущему Интернета.

Вопрос 1

В. По одной из областей нельзя судить о компании в целом. Она должна быть правильно организована и надежна. В отсутствие целостного плана программисты не смогут гарантировать благополучия он-лайновой ситуации, а работа только силами специалистов компании потребует много времени и не обязательно приведет к желаемым результатам. Лучше всего на время формирования собственной команды немедленно передать проект внешнему подрядчику.

Кейс для анализа *Century Medical*

Сэм Нолан был главным лицом в Century Medical, крупной фармацевтической фирме Коннектикута, ответственным за внедрение ИТ. Он поступил в компанию четыре года назад, и с того времени Century сделала многое, чтобы внедрить ИТ. Нолан уже возглавлял проект по разработке и созданию двух высокоэффективных систем для Century. Одна из них была предназначена для управления налогами в отделе работы с персоналом. Другой веб-проект позволял согласовывать текущую работу поставщиков и производственников. Хотя после создания системы прошло всего несколько месяцев, по самым скромным предположениям ее внедрение должно было сократить ежегодные расходы Century почти на 2 млн допл. Раньше менеджеры по закупкам буквально тонули в бумагах. Процесс закупок начинался с заполнения бланка заказа. Затем заказ путешествовал из кабинета в кабинет, получая необходимые резолюции и подписи, пока не приобретал окончательного статуса. Новая веб-система позволяла работникам оформлять требования на компьютере, а затем по электронной почте доставлять их всем, кто должен был их завизировать. Время оформления заявки сократилось от недель до дней и даже часов. Готовый документ система автоматически переправляла поставщику. Кроме того, поскольку новая система существенно сокращала время, которое менеджеры тратили на бумаги, и теперь они получили возможность работать согласованно, находя лучших поставщиков и заключая более выгодные сделки.

Нолан с тоской вспоминал о часах, потраченных на уговоры, когда он доказывал сотрудникам, что ИТ не только экономят время и деньги, но также укрепляют командный стиль работы и позволяют людям лучше контролировать собственную деятельность. Однажды он позвонил одной из старейших сотрудниц отдела по работе с персоналом, 61-летней Этель Мур. Когда Нолан начал знакомить ее с интранетом компании, она пришла в ужас, но теперь оказалась одной из его главных сторонниц. Фактически именно Этель натолкнула его на мысль о веб-системе работы с персоналом. Объединившись в команду, они разработали идею веб-связи менеджеров Century, сотрудников, занимающихся подбором кадров, и соискателей. Когда Нолан изложил идею своему начальнику, исполнительному вице-президенту Сандре Айви, она с энтузиазмом одобрила ее, и в течение нескольких недель было получено решение на реализацию этого проекта.

Однако все изменилось, когда через шесть месяцев Айви перешла на более выгодную работу в Нью-Йорке. Ее преемник Том Карр, казалось, не слишком заинтересовался проектом. Уже при первой встрече он сказал, что считает его простой тратой времени и денег. Он также сразу же не одобрил нескольких новых кандидатов на работу несмотря на то, что они дважды прошли внутреннюю проверку и сэкономили компании деньги на обучение. «Продолжайте работать по-старому. В любом случае все подобные дела должны выполняться на основе личных контактов с людьми, — сказал Карр. — Вы никогда не получите таких впечатлений от компьютера, как от беседы с реальным человеком. Что касается внутреннего подбора кадров, вряд ли так уж трудно поговорить с людьми, если они и так уже рабо-

тают здесь, в компании». Казалось, Карр не понимал, зачем вообще нужны ИТ. Он был возмущен, когда Этель Мур сказала, что система разработана «на веб-основе». Он с гордостью заявил, что ни разу не заходил в интранет Century и что он уверен, что «мода на Интернет» пройдет через год-другой. На него не подействовал даже энтузиазм Этель. Она пыталась объяснить, какие возможности дает интранет в работе с персоналом и каковы выгоды от такой работы как для отдела кадров, так и для компании в целом. Но он отмахнулся от нее: «ИТ нужны тем, кто работает в информационном отделе. Я работаю с людьми, и вы тоже должны работать с ними». Этель потерпела поражение, и Нолан понял, что убедить Карра в необходимости командного подхода — это все равно, что стараться пробить головой стену. Ближе к концу встречи Карр даже пошутил, сказав, что лучше бы группа, затеявшая проект, купила пару шкафов под картотеку — сэкономили бы всем время и деньги.

Когда команда уже считала, что дела идут хуже некуда, Карр подбросил новую бомбу. Больше члены команды не смогут получать информацию от пользователей новой системы. Нолан боялся, что без контакта с ними система не будет выполнять своих задач или пользователи просто будут ее бойкотировать из-за того, что не смогут участвовать в работе. Без сомнения, это вызвало бы удовлетворенную улыбку у Карра («Я же вам говорил...»).

Проект превращался в анекдот. Живой и склонный к нововведениям отдел по работе с персоналом, как его видела команда Нолана, превращался в пустую мечту. Но, несмотря на разочарование, Нолану было интересно, Карр — просто упрям или действительно считает, что если отдел кадров работает «с людьми», то ему не нужна информационная система.

Кейс для анализа *Изделие X*

Несколько лет назад высшее руководство многомиллиардной корпорации решило, что изделие X было неудачным и работу над ним следует прекратить. Потери превысили 100 млн долл. О том, что X неудачен еще за шесть лет до принятия решения о прекращении его изготовления знали по крайней мере пятеро. Трое из них — заводские менеджеры, которые каждый день непосредственно сталкивались с проблемами при его изготовлении. Еще двое были торговыми представителями. Они понимали, что производственные проблемы нельзя решить без дополнительных вложений; поэтому должна была вырасти и цена изделия, а тогда оно становилось неконкурентоспособным на рынке.

Эта информация не дошла до руководства по ряду причин. Во-первых, работники верили, что смогут превратить недостатки в достоинства. Но чем больше они боролись с трудностями, тем яснее становился глобальный характер первичной ошибки. Кроме того, плохие новости нужно было как-то передать руководству. Все знали, что в их компании плохие новости тяжело воспринимаются руководством, если при этом не предлагается решение проблемы. Также было известно, что высшему руководству изделие X было представлено как новый лидер в своей области. Таким образом, линейными руководителями было потрачено много времени на составление докладной записки, которая должна была бы проинформировать высшее руководство о положении дел, не сразив его наповал.

Менеджеры среднего звена ознакомились с докладной и посчитали ее слишком откровенной и прямолинейной. Поскольку именно они проводили производственные и маркетинговые исследования, по результатам которых было принято решение о производстве изделия X, докладная линейных руководителей ставила под сомнение обоснованность их анализа. Менеджерам среднего звена нужно было время, чтобы убедиться в справедливости мрачных предположений и разработать скорректированные стратегии. Им хотелось, чтобы пессимистическую информацию сопровождали конструктивные предложения. Отсрочка еще более увеличивалась.

Когда менеджеры среднего звена убедились в справедливости печальных прогнозов, они начали передавать их высшему руководству, но строго дозированно. Менеджеры старательно готовили себе защиту на случай начальственного гнева. Их тактика состояла в сокращении докладных записок и представлении результатов в общем виде. Они говорили, что текстовые сокращения были неизбежны, поскольку высшее руководство всегда неодобрительно относилось к пространным документам. Кроме того, руководство считало, что объем «хороших» документов не должен превышать одной страницы. В результате высшее руководство получало обрывочные сведения, не позволявшие верно оценить масштабы проблемы (а не проблему как таковую) и степень контроля над ней менеджеров среднего уровня и непосредственных исполнителей.

Высшее руководство продолжало говорить об изделии с воодушевлением, в частности о том, что компания окажет ему финансовую поддержку. Линейные менеджеры пребывали в подавленном состоянии. Они не понимали, почему финансирование изделия не прекращается и почему проводятся исследования производственных и маркетинговых проблем, которые и так были хорошо известны. В результате они стали подавать докладные все реже, выражать свою тревогу более мягко, одновременно стараясь переложить ответственность за проблему на менеджеров среднего уровня. В результате, когда заводским менеджерам задавали вопросы их рабочие и бригадиры, они могли лишь ответить, что компания продолжает изучать ситуацию и не прекращает финансирования работ. Эти сведения сбивали бригадиров с толку и делали их равнодушными к проблеме.

Ссылки

1. Lisa A. Lewins and Tim R.V. Davis, Progressive Insurance Competes with the Strategic Application of Information Technology, *Journal of Organizational Excellence* (Spring 2002), 31—38.
2. Marcia Stepanek, How an Intranet Opened Up the Door to Profits, *BusinessWeek E. Biz* (July 26, 1999), EB32—EB38; Bill Richards, A Total Overhaul, *The Wall Street Journal* (December 7, 1998), R30.
3. James Cox, Changes at Olive Garden Have Chain Living "La Dolce Vita" *USA Today,* (December 18, 2000), B1; Bernard Wysocki Jr., Hospitals Cut ER Waits, *The Wall Street Journal* (July3, 2002), D1, D3.
4. Charles V. Callahan and Bruce R. Pasternack, Corporate Strategy in the Digital Age, *Strategy & Business,* Issue 15 (Second Quarter 1999), 10—14.
5. Ibid.
6. Richards, A Total Overhaul.
7. Robert Gavin, States Turn Super Tax Sleuths, The *Wall Street Journal* (May 8, 2002), B6.
8. Joe Ashbrook Nickell, Welcome to Harrah's, *Business 2.0* (April 2002), 48—54.
9. Megan Santosus, Motorola's Semiconductor Products Sector's EIS, (Working Smart column), *CIO,* Section 1 (November 15, 1998), 84.
10. Christopher Palmeri, Believe in Yourself, Believe in the Merchandise, *Continental* (December 1997), 49—51.
11. Esther Shein, The Knowledge Crunch, *CIO* (May 1, 2001), 128—132; Jeffrey Rothfeder, Jim Bartimo, and Lois Therrien, How Software is Making Food Sales a Piece of Cake, *BusinessWeek* (July 2, 1990), 54—55.
12. Robert Simons, Strategic Organizations and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal* 12 (1991), 49—62.
13. Reported in Tracking Vital Signs, box in Measuring Up, an advertising supplement to *Canadian Business.*
14. Richard L. Daft and Norman B. Macintosh, The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation, *Journal of Management* 10 (1984), 43—66.

15. Matt Cutler, Emetrics: How to Measure Stickiness, *Business2.com* (March 20, 2001), 134; Ramin Jaleshgari, The End of the Hit Parade, *CIO* (May 14, 2000), 183—190.
16. Trevor Merriden, Measured for Success, *Management Review* (April 1999), 27—32.
17. Howard Rothman, You Need Not Be Big to Benchmark, *Nation's Business* (December 1992), 64—65.
18. Tom Rancour and Mike McCracken, Applying 6 Sigma Methods for Breakthrough Safety Performance, *Professional Safety* 45, no. 10 (October 2000), 29—32; Lee Clifford, Why You Can Safely Ignore Six Sigma, *Fortune* (January 22, 2001), 140.
19. Michael Hammer and Jeff Goding, Putting Six Sigma in Perspective, *Quality* (October 2001), 58—62; Michael Hammer, Process Management and the Future of Six Sigma, *Sloan Management Review* (Winter 2002), 26—32.
20. Michael Arndt, Quality Isn't Just for Widgets, *BusinessWeek* (July 22, 2002), 72—73.
21. Daft and Macintosh, The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation; Scott S. Cowen and J. Kendall Middaugh II, Matching an Organization's Planning and Control System to Its Environment, *Journal of General Management* 16 (1990), 69—84.
22. On Balance, a CFO Interview with Robert Kaplan and David Norton, *CFO* (February 2001), 73—78; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, and James E. Williamson, Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, *Management Accounting* 79, No. 2 (August 1997), 21—27; Robert Kaplan and David Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review* (January—February 1992), 71—79.
23. Based on Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard; Chow, Haddad, and Williamson, Applying the Balanced Scorecard; Cathy Lazere, All Together Now, *CFO* (February 1998), 28—36.
24. Debby Young, Score It a Hit, *CIO Enterprise*, Section 2 (November 15, 1998), 27.
25. Wayne Kawamoto, Click Here for Efficiency, *BusinessWeek Enterprise* (December 7, 1998), Ent. 12—Ent. 14.
26. Mary J. Cronin, Ford's Intranet Success, *Fortune* (March 30, 1998), 158; Eryn Brown, 9 Ways to Win on the Web, *Fortune* (May 24, 1999), 112—125.
27. Shein, The Knowledge Crunch.
28. Derek Slater, What is ERP? *CIO Enterprise*, Section 2 (May 15, 1999), 86; Jeffrey Zygmont, The Ties That Bind, *Inc. Tech* no. 3 (1998), 70—84.
29. Vincent A. Mabert, Ashok Soni, and M.A. Venkataramanan, Enterprise Resource Planning: Common Myths Versus Evolving Reality, *Business Horizons* (May—June 2001), 69—76.
30. Derek Slater, What Is ERP?
31. Owen Thomas, E-Business Software: Bollinger Shipyards, *eCompany* (May 2001), 119—120.
32. Research reported in Eric Seubert, Y. Balaji, and Mahesh Makhija, The Knowledge Imperative, *CIO Advertising Supplement* (March 15, 2000), S1—S4.
33. Andrew Mayo, Memory Bankers, *People Management* (January 22, 1998), 34—38; Gary Abramson, On the KM Midway, *CIO Enterprise*, Section 2 (May 15, 1999), 63—70.
34. David A. Garvin, Building a Learning Organization, in *Harvard Business Review on Knowledge Management* (Boston, Mass.: President and Fellows of Harvard College, 1998), 47—80.
35. Based on Andrew Mayo, Memory Bankers; William Miller, Building the Ultimate Resource, *Management Review* (January 1999), 42—45; Todd Datz, How to Speak Geek, *CIO Enterprise*, Section 2 (April 15, 1999), 46—52.
36. Vikas Anand, William H. Glick, and Charles C. Manz, Thriving on the Knowledge of Outsiders: Tapping Organizational Social Capital, *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (2002), 87—101.
37. Louisa Wah, Behind the Buzz, *Management Review* (April 1999), 17—26.
38. Richard McDermott, Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management, *California Management Review* 41, no. 4 (Summer 1999), 103—117.

39. Based on Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1995), 8—9; Robert M. Grant, Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal* 17 (Winter 1996), 109—122.
40. Grant, Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm.
41. Martin Schulz, The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows, *Academy of Management Journal* 44, no. 4 (2001), 661—681.
42. C. Jackson Grayson Jr. and Carla S. O'Dell, Mining Your Hidden Resources, *Across the Board* (April 1998), 23—28.
43. Megan Santosus, Underwriting Knowledge, *CIO* (September 1, 2002), 85—91.
44. Based on Morten T. Hansen, Nitin Nohria, and Thomas Tierney, What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review* (March—April 1999), 106—116.
45. Santosus, Underwriting Knowledge.
46. Eric Ransdell, Building the New Economy, *Fast Company* (December 1998), 222—236.
47. Christopher Koch, It All Began with Drayer, *CIO* (August 1, 2002), 56—60.
48. Steve Konicki, Shopping for Savings, *Information Week* (July 1, 2002), 37—48.
49. Eryn Brown, 9 Ways to Win on the Web.
50. Andy Raskin, The ROIght Stuff, *CIO Web Business*, Section 2 (February 1, 1999), 49—54.
51. Eric Berkman, How to Stay Ahead of the Curve, *CIO* (February 1, 2002), 72—80.
52. Steven A. Melnyk and David R. Denzler, *Operations Management: A Value-Driven Approach* (Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1996), 613.
53. Jim Turcotte, Bob Silveri, and Tom Jobson, Are You Ready for the E-Supply Chain? *APICS — The Performance Advantage* (August 1998), 56—59.
54. Sandra Swanson, Get Together, *Information Week* (July 1, 2002), 47—48.
55. Koch, It All Began with Drayer.
56. This discussion is based on Ranjay Gulati and Jason Garino, Get the Right Mix of Bricks and Clicks, *Harvard Business Review* (May—June 2000), 107—114.
57. Andy Reinhardt, Tesco Bets Small—and Wins Big, *BusinessWeek E. Biz* (October 1, 2001), EB26—EB32.
58. Kris Frieswick, You've Got to Have Friends, *CFO* (August 2001), 50—53.
59. Stephanie Overby, Paving Over Paperwork, *CIO* (February 1, 2002), 82—86.
60. Siobhan O'Mahony and Stephen R. Barley, Do Digital Telecommunications Affect Work and Organization? The State of Our Knowledge, *Research in Organizational Behavior* 21 (1999), 125—161.
61. Sari Kalin, Overdrive, *CIO Web Business,* Section 2 (July 2, 1999), 36—40.
62. O'Mahony and Barley, Do Digital Telecommunications Affect Work and Organization?
63. Joanne Lee-Young and Megan Barnett, Furiously Fast Fashions, *The Industry Standard* (June 11, 2001), 72—79.

Размеры организации. Жизненный цикл и упадок

Глава 9

Размеры организации: чем больше, тем лучше?
Воздействие роста • *Дилемма большого размера*

Жизненный цикл организации
Развитие стадий жизненного цикла • *Характеристики организации на протяжении жизненного цикла*

Организационная бюрократия и контроль
Что такое бюрократия? • *Размеры и структурный контроль*

Бюрократия в меняющемся мире
Организация временных систем для обеспечения гибкости и инновации • *Другие подходы к ограничению бюрократии*

Организационные стратегии контроля
Бюрократический контроль • *Рыночный контроль* • *Клановый контроль*

Упадок и сокращение размеров организации
Определение и причины • *Модель стадий упадка* • *Сокращение размеров*

Итоги и обсуждение

Interpol

Рон Нобл (Ron Noble), генеральный секретарь (secretary general) Интерпола, руководит одной из наиболее сложных организаций в мире. Интерпол должен работать со странами в любых частях света и обучать сотрудничеству людей, имеющих различные культурные ценности, говорящих на разных языках, с различными правовыми и политическими системами. При этом бюджет Интерпола составляет примерно десятую часть бюджета нью-йоркской полиции.

Когда Интерпол работает, он работает хорошо. Однако в последние годы эта международная организация, которая в основном хранит криминальную информацию, стала работать хуже. Поступив в Интерпол, Нобл обнаружил, что это — неповоротливое бюрократизированное агентство, плохо подготовленное к многочисленным трагическим неожиданностям вроде нападения на Центр международной торговли в сентябре 2001 г., предотвращение которых требует согласованных действий правоохранительных структур всего мира. Если, скажем, кто-нибудь обратился бы туда за информацией об одном из лидеров террористов Мохаммеде Атта и помощью в его поимке в выходные дни, он бы ничего не добился: в выходные агентство закрыто. Подготовка «красных листков» («Red Notices») — оповещений о розыске наиболее опасных международных преступников — заняла почти шесть месяцев. Сведения в них должны были быть уточнены, а готовые материалы переведены на четыре официальных языка Интерпола (английский, французский, испанский и арабский), распечатаны и разосланы в правоохранительные органы по всему миру. Для сокращения почтовых расходов «красные листки» рассылались почтой третьего класса.

Нобл понимал, что этот неспешный стиль работы нужно менять. Вступив в должность генерального секретаря, Нобл счел необходимым избавиться от бюрократизма и превратить Интерпол в современную быстродействующую организацию. Он начал с того, что сделал работу Интерпола круглосуточной и ежедневной. Переход к рассылке предупреждений о террористах в течение 24 часов, а о менее опасных преступниках — в течение 72 часов был намечен на 17 сентября 2001 г. Фактически же это произошло после атаки террористов 11 сентября. Нобл реорганизовал Интерпол, чтобы повысить скорость и гибкость его работы и сосредоточить ее на «потребителях» — правоохранительных органах 179 стран — участниц организации. Сегодня наиболее важная информация немедленно переводится на иностранные языки, распространяется по электронной почте, а последующая рассылка документов осуществляется службой экспресс-доставки.

Реорганизация Интерпола также направлена на улучшение механизма координации действий и сбора информации. Нобл надеется, что когда-нибудь каждый полицейский и все, кто так или иначе борется с преступниками, получат непосредственный доступ к постоянно обновляемой базе данных Интерпола, где бы и когда бы в этом ни возникла необходимость: на границе, на улице, в аэропорту — пока еще не поздно[1].

Когда организации разрастаются и усложняются, для руководства их работой и контроля требуются более сложные системы и процедуры. К сожалению, это может создавать проблемы: неэффективность, жесткость, медленная реакция. Любая организация — от интернациональных агентств вроде Интерпола до местного частного ресторана и автосалона — рещает проблему необходимых размеров, администрации и контроля. Большинство предпринимателей, создающих свой бизнес, хотят, чтобы их компании росли. Но когда организация становится больше и сложнее, они часто обнаруживают, что быстро реагировать на изменения окружающей среды стало сложнее. Современные организации точно так же, как Интерпол, ищут пути повышения своей гибкости и скорости реакции на быстрые изменения рынка.

В XX веке организации разрослись, и бюрократия стала одной из главных тем организационной теории[2]. Большинство крупных организаций в определенной степени бюрократизированы. Они создают множество товаров и услуг, исследуют Марс, в кратчайшие сроки доставляют грузы в любую точку земного шара, планируют и координируют до 20 тыс. авиарейсов в США ежедневно — следовательно, их эффективность не вызывает сомнений. С другой стороны, бюрократию обвиняют во многих грехах, приписывая ей непродуктивность, косность, унизительность рутины, формирующие чувство отчуждения как у сотрудников, так и у потребителей, которых организация пытается обслуживать.

Цель главы

В главе мы рассмотрим, что лучше: большие или малые организации и как их размер связан со структурой и контролем. Размер организации определяется условиями и влияет на ее конструирование и функционирование так же, как и другие контекстуальные переменные — технология, окружающая среда, цели, о которых мы говорили в предыдущих главах. Сначала мы узнаем, каковы преимущества больших размеров организации по сравнению с малыми. Далее проведем анализ того, что принято называть жизненным циклом организации, а также характеристики организации на каждой из его стадий. Мы оценим историческую необходимость бюрократии для контроля больших организаций и сравним ее с другими стратегиями контроля. Наконец, обсудим причины упадка организации и некоторые методы борьбы с этим явлением. Дочитав главу до конца, вы сможете понять, в каких случаях бюрократический контроль делает организацию эффективной, а когда более уместными оказываются другие его формы.

Размеры организации: чем больше, тем лучше?

Вопрос, большой или маленький, возникает, когда речь идет о росте организаций и причинах, по которым многие из них испытывают необходимость стать больше.

Воздействие роста

Мечта практически любого делового человека — чтобы его компания вошла в перечень 500 фирм *Fortune*, росла быстрее и становилась все больше[3]. Иногда этого хочется сильнее, чем изготавливать хорошие товары или получать большие прибыли. Десять лет назад аналитики и исследователи менеджмента возвестили о возврате от «гигантизма» к малым, подвижным компаниям, способным незамедлительно реагировать на быстрые изменения среды. И все же несмотря на появление множества новых малых организаций такие великаны, как Procter & Gamble, General Motors, Nortel Networks и Wal-Mart, продолжают расти. Сегодня деловой мир вступил в век мегакорпораций. За последнее десятилетие мания слияний породила таких монстров, как DaimlerChrysler AG и Citigroup[4]. Рекламная индустрия контролируется гигантскими агентствами — Omnicom Group и Interpublic Group of Companies, имеющими штаб-квартиры в Нью-Йорке, лондонской WPP Group и парижской Publicis Groupe[5]. По собственным оценкам этих чудовищных конгломератов, они получают более половины прибыли своей отрасли, и их реклама, почтовые рассылки и PR-активность охватывают все регионы планеты. Эти компании растут главным образом для того, чтобы лучше обслуживать своих клиентов, которые растут сами и становятся глобальными. Компании любой отрасли — от аэрокосмической до изготавливающей потребительскую медиа-продукцию — стремятся расти, добиваясь размеров и ресурсов, необходимых для глобальной конкуренции, капиталовложений в новые технологии, контроля каналов дистрибьюции и гарантии успеха на рынке[6].

Для роста организаций существуют и другие причины. Многие руководители обнаружили, что чтобы организация была экономически здорова, она обязательно должна расти. Остановка означает застой, а стабилизация — что запросы потребителей удовлетворяются не полностью или что конкуренты смогут потеснить компанию на рынке и ввести ее в дополнительные расходы. Масштаб стал решающим фактором экономического здоровья компаний, активно занимающихся маркетингом, таких как Coca-Cola и Anheuser-Busch. Больший размер укрепляет позиции компании на рынке, увеличивая тем самым ее прибыли[7]. Кроме того, в растущих компаниях интересно работать; это обстоятельство делает растущие компании привлекательными для персонала и позволяет компаниям сохранять в своем штате квалифицированных специалистов. С ростом численности штатов компания ставит перед собой больше целей и получает много возможностей для движения вперед.

Дилемма большого размера

Организации чувствуют необходимость роста, — но как долго и как сильно? Какой размер обеспечит организации наибольшую устойчивость в глобальной окружающей среде? Доводы в пользу того или иного решения приведены на илл. 9.1.

Иллюстрация 9.1 Различия между большой и малой организациями

Большая организация	Малая организация

Источник: основано на John A. Byrne, Is Your Company Too Big? *BusinessWeek* (March 27, 1989), 84—94.

В записную книжку менеджера

Решите, большой или маленькой будет ваша компания. Развивайте бюрократию по мере необходимости экономии на масштабах производства, глобального присутствия, сложности и роста организации. Если нужно, вводите дополнительные правила и постановления, бумажную документацию, рабочую специализацию, техническую компетенцию при найме и продвижении и децентрализацию.

Большая организация Многим организациям, кто хотел бы участвовать в конкурентной борьбе на международном уровне, необходимы огромные ресурсы и возможность экономии на масштабах производства. Только крупные организации способны построить такой трубопровод, как на Аляске. Только такие крупные корпорации, как Boeing, могут позволить себе построить Boeing 747, и только крупные авиакомпании, например American Airlines, в состоянии его купить. Только огромная Johnson & Johnson может инвестировать сотни миллионов в новые изделия, например в бифокальные контактные линзы или противозачаточный пластырь. Кроме того, большие организации располагают ресурсами, способными поддержать их экономически и социально в трудные времена. Когда землетрясение в японском городе Кобэ повредило основной завод Procter & Gamble и потребовалось переселение семей тысяч его работников, компания быстро арендовала новую территорию, перенесла на нее производство, расселила работников, лишившихся жилья, и оказала финансовую помощь жертвам катастрофы. В то же время P&G получила дополнительные средства от продаж своих изделий по всему миру[8]. Точно так же после атаки террористов в США в 2001 г. American Express располагала финансовыми ресурсами, чтобы помочь пострадавшим потребителям вернуться домой, и отказалась от взыскания штрафов за просроченные платежи[9]. Большие организации также способны быстрее возмещать потери в бизнесе, что дает работникам чувство защищенности и поддержки со стороны компании в трудные времена.

Крупные компании стандартизованы, сложны и часто механистичны. Сложность организации связана с работой, требующей сотен различных специальностей, решением комплексных задач и выпуском сложных изделий. Кроме того, большие организации, занимающие прочные позиции, могут стабилизировать рынок на многие годы. Поступая на работу в такую компанию, менеджеры могут рассчитывать на хорошую карьеру. Организация может обеспечить долголетие, рост и продвижение.

Малая организация Существует прямо противоположная точка зрения, согласно которой особую ценность представляют именно малые компании, поскольку решающим фактором успеха в глобальной экономике становится чуткость и гибкость на быстро меняющихся рынках. Хотя в экономике США представлено много больших организаций, исследование показывает, что с развитием глобальной торговли нормой становятся организации все меньших размеров. С середины 1960-х годов большинство крупных на то время компаний утратили часть своих рынков по всему миру[10]. Множество крупных компаний увеличились в результате слияний и поглощений, однако, по данным исследователей, очень немногие из них достигли намеченных уровней производительности. Исследование десяти слияний, крупнейших за всю историю экономики, включая AOL/Time Warner, Glaxo/SmithKline и Daimler/Chrysler, обнаружило значительное снижение стоимости акций восьми из них (илл. 9.2). Только у двух из этих компаний — Exxon/Mobil и Travelers/Citicorp — акции действительно стали более дорогими[11]. Хотя множество факторов могут повлиять на стоимость акций, многие исследователи и аналитики признают, что размер предприятия сам по себе не улучшает качества его работы[12]. В книге, рекомендуемой в этой главе, сказано, что одной из причин неудач крупных компаний стал отрыв высшего руководства от реальных, «низовых» механизмов бизнеса. Любая крупная стратегическая инициатива, например слияние, без должного исполнения терпит неудачу.

Несмотря на рост многих компаний, экономическую жизнеспособность Соединенных Штатов, так же как и других промышленно развитых стран, обеспечивает малый и средний бизнес. В Соединенных Штатах насчитывается от 15 до 17 млн малых предприятий, предлагающих потребителям огромное количество товаров и услуг. Кроме того, малый бизнес обеспечивает большую часть экспорта[13]. Как мы уже говорили в предыдущей главе, маленьким компаниям работать наравне с большими помогают Интернет и другие информационные технологии. Рост сервиса также приводит к уменьшению среднего размера организаций, поскольку именно так можно лучше удовлетворить запросы клиентов. Численность занятых в крупных организациях продолжает сокращаться. Согласно данным Налогового управления США, только около 16 тыс. компаний страны имеют более 500 штатных сотрудников, в большинстве из них штаты не превышают 100 чел[14].

Малые организации имеют гибкую структуру. Они органичны и ориентированы на гибкий стиль управления, способствующий предпринимательству и инновациям. Известно, что основные биотехнологические препараты были созданы

малыми фирмами вроде Chiron, разработавшей вакцину против гепатита B, а не крупными фармацевтическими компаниями вроде Merck[15]. Личная вовлеченность работников небольших фирм укрепляет их трудовую мотивацию и приверженность своей организации, поскольку они идентифицируют себя с ее миссией.

Иллюстрация 9.2 Влияние десяти мегаслияний на курс акций компаний

Компании	Год сделки	Акционерная стоимость, млрд долл. (на 01.07.02)
AOL/Time Warner	2001	– 148
Vodafone/Mannesmann	2000	– 299
Pfizer/Warner-Lambert	2000	– 78
Glaxo/SmithKline	2000	– 40
Chase/J.P. Morgan	2000	– 26
Exxon/Mobil	1999	+ 8
SBC/Ameritech	1999	– 68
WorldCom/MCI	1998	– 94
Travelers/Citicorp	1998	+ 109
Daimler/Chrysler	1998	– 36

Источник: Keith Hammonds, Size is Not a Strategy, *Fast Company* (September 2002), 78—86.

Гибрид большой и маленькой компаний Парадокс заключается в том, что преимущества малых компаний иногда позволяют им преуспеть и таким образом разрастись. Журнал *Fortune* сообщает, что в Америке быстрее всего растут небольшие фирмы, основное внимание уделяющие потребителю, способные быстро и гибко реагировать на окружающую среду[16]. Тем не менее небольшие органичные компании, увеличиваясь в размерах, могут пострадать от собственного успеха, поскольку теперь они оказываются вынужденными использовать механистическую структуру, вертикальную иерархию и плодить функционеров, а не предпринимателей. Гигантские компании «создаются для оптимизации, а не инноваций»[17]. Крупные компании становятся приверженными привычным продуктам и технологиям и тяжело переносят инновации, ориентированные на будущее.

Решение проблемы видится в том, что Джек Уэлч (Jack Welch), недавно вышедший в отставку председатель General Electric, назвал «гибридом большой и маленькой компаний» (big-company/small-company hybrid), соединяющим в себе ресурсы большой корпорации и простоту и гибкость маленькой фирмы. Дивизиональная структура (см. гл. 3) — один из способов реализации гибридной модели, который использовали Johnson & Johnson и General Electric. Реорганизуясь в группы малых компаний, эти гигантские корпорации усваивают их мировоззрение и пользуются преимуществами малых размеров. Фактически Johnson & Johnson представляет собой группу из 180 самостоятельных компаний. Когда в одной из 56 лабораторий J&J создается новый продукт, одновременно открывается и новая компания[18].



Рекомендуемая книга

Execution: The Discipline of Getting Things Done
By Larry Bossidy and Ram Charan, with Charles Burke

Почему так много великих стратегий терпят неудачу и так много больших компаний выходят из строя? Это — центральный вопрос, поставленный Ларри Боссиди, председателем и первым исполнительным директором Allied Signal, и менеджмент-консультантом Ремом Чераном в их книге *Исполнение: обучение достижению результатов*. Успех любой организации, большой и малой, зависит от деталей их работы, которые могут показаться незначительными. Книга представляет собой практическое руководство по преобразованию великих идей в успешную деятельность. Если компания реализует свои намерения из года в год, значит, ее исполнительный директор умеет обучать исполнению.

Основные строительные блоки

Обучение исполнению основано на трех составляющих.

- *Поведение руководителя.* Авторы подчеркивают, что основной заботой руководителя компании должна быть ее исполнительская деятельность. Это не означает, что руководители сами должны монтировать микросхемы. Главное — это деятельность руководителей, их личная вовлеченность в процесс работы, формирование корпоративной культуры и структуры организации, умение расставлять людей таким образом, чтобы это было на пользу делу. Умение руководителя достигать результата складывается из семи компонентов: (1) знания своих людей и своего бизнеса; (2) чувства реальности и умения четко ставить проблему; (3) постановки ясных целей и определения приоритетов; (4) доведения дела до конца; (5) поощрения исполнителей; (6) расширения возможностей сотрудников и (7) знания самого себя.
- *Корпоративная культура, усиливающая обучение исполнению.* Руководители концентрируют внимание на изменении установок и поведения сотрудников, которые должны помнить, что они стремятся к определенным *результатам*, а не просто реализуют идеи, планы и стратегии. Чтобы сформировалась подобная ориентированная на результат культура, руководители должны четко формулировать ожидаемые результаты, обучать людей тому, как их достигать, поощрять сотрудников за результаты. Если человек никак не может добиться результата, руководитель должен побудить его заняться другой работой или позволить уйти из компании. Если работать таким образом постоянно, культура, сложившаяся в организации, будет ориентировать людей на достижение результатов.
- *Нужные люди в нужном месте.* Авторы подчеркивают, что единственная работа, которую руководитель не должен перепоручать никому, — это выбор потенциальных сотрудников, их наем, продвижение и развитие нужных качеств. Хотя большинство руководителей считают, что «основной капитал компании —люди», они уделяют этому аспекту бизнеса мало внимания, предпочитая переложить его на плечи отдела по работе с персоналом. Расстановка кадров — это забота руководителя, ключевой элемент успешной компании, и только руководитель может ее непосредственно контролировать. Генеральный директор Allied Signal Ларри Боссиди ежедневно уделяет 40% своего времени найму и развитию качеств руководителей в рамках компании.

Важность достижения результата

Исполнение — не только достижение результата: это и понимание того, какие элементы необходимы для этого. По мнению авторов книги, «исполнение — это системный процесс четкого формулирования всех «как» и «что», постановки вопросов, неуклонного продвижения к цели и гарантированной ответственности». Направляя силы нужных людей — по отдельности или группами — на решение точно и своевременно поставленных задач, организации могут успешно реализовывать свои идеи и достигать удивительных результатов.

Другой подход к созданию гибридной компании называется «фронт/тыл». Вместо деления компании на самостоятельные бизнес-единицы, имеющие собственные продукты и потребителей, создаются подструктуры, имеющие разные *функции* (*roles*). «Тыловая» часть организации занимается производством товаров и услуг, а «фронтальная» — их компоновкой и доставкой потребителям. Этот подход приобретает все большую популярность у компаний, оказывающих финансовые услуги, подобных Merrill Lynch и Fidelity, а также в фирмах с широким ассортиментом изделий, например в Sun Microsystems и Hewlett-Packard[19].

Универсальные глобальные фирмы нуждаются в прочной ресурсной базе, системности и иерархии, позволяющих обслуживать клиентов по всему миру. Развитие новых организационных форм (децентрализация власти, сокращение уровней иерархии, использование информационных технологий, см. гл. 8) улучшает обслуживание клиентов даже по сравнению с гибридными компаниями, поскольку в них одновременно используются преимущества как большой, так и малой компании. Например, гиганты розничной торговли Home Depot и Wal-Mart используют преимущества своих размеров в таких сферах деятельности, как реклама, снабжение и рост капитала, но они же и дают автономию, необходимую для обслуживания клиентов, каждому отдельному магазину, вследствие чего он может работать как маленький и «домашний»[20]. Для поощрения инноваций гигантская корпорация Royal Dutch/Shell в своем отделе исследований выработала стратегию, названную GameChanger (тот, кто меняет игру). Отдел выделяет 10% своего бюджета на разработку «сумасшедших» идей. В этот фонд может обратиться каждый, и решение принимают не менеджеры, а небольшая группа нестандартно мыслящих сотрудников[21]. Маленькие развивающиеся компании также могут использовать эти идеи. Это поможет сохранить гибкость и сфокусированность на клиенте, служащие стимулом их развития.



В записную книжку менеджера

Если для вас имеют значение скорость отклика компании, ее гибкость и простота, а также поиск ниши, разбивайте организацию на простые автономные подразделения, располагающие свободой и действующие как маленькие компании.

Жизненный цикл организации

Рост и изменение организации хорошо описывает концепция **жизненного цикла организации (life cycle)**[22], в соответствии с которой организации рождаются, растут, взрослеют и в конце концов умирают. Структура организации, стиль руководства и административные системы следуют вполне предсказуемой модели изменений, соответствующей различным стадиям жизни организации. По самой своей природе эти стадии последовательны и закономерно сменяют друг друга.



В записную книжку менеджера

По возможности растите. Этим вы обеспечите сотрудникам продвижение, а компании — рост прибылей и эффективности. Используйте новые системы менеджмента и новые структурные конфигурации на всех стадиях развития компании. Умейте понимать нужды растущей организации; создавайте менеджмент и внутренние системы, способствующие переходу на новую стадию развития.

Развитие стадий жизненного цикла

Исследования показывают, что в своем развитии организации проходят четыре основные стадии[23]. Эти стадии, а также проблемы, связанные с переходом с одной стадии на другую, представлены на илл. 9.3. Рост — дело непростое. Всякий раз, когда организация переходит на очередную стадию жизненного цикла, она оказывается в новой ситуации и должна играть по новым правилам как в своей собственной деятельности, так и во внешних контактах[24]. У современных компаний, использующих новые технологии, жизненные циклы укоротились. Чтобы сохранить свою конкурентоспособность, организации должны проходить их быстрее и успешнее.

1. *Стадия предпринимательства.* При рождении организации акцент ставится на создании продукта и выживании на рынке. Основатели компаний — предприниматели по своей природе и посвящают всю свою энергию производству и сбыту. На этой стадии организация неформальна и небюрократична. Рабочий день длится долго. Контроль осуществляется самими собственниками компании. Рост организации определяется предлагаемым ею новым продуктом или услугой. Apple Computer находилась на **стадии предпринимательства (entrepreneurial stage)**, когда она была создана Стивом Джобсом (Steve Jobs) и Стефеном Возняком (Stephen Wozniak) в гараже родителей Возняка.

   Кризис: потребность в руководстве. Когда организация начинает расти, увеличение численности сотрудников начинает вызывать проблемы. Собственники компании — творческие люди, ориентированные на суть ее работы, — сталкиваются с проблемами управления. Они должны решить, чему они будут уделять всю свою энергию: производству и сбыту продукта или разработке новых товаров или услуг. Во время подобного кризиса предприниматели должны либо сами приспособить структуру организации к потребностям непрерывного роста, либо пригласить опытных менеджеров, которые могли бы этим заниматься. Когда Apple вступила в период быстрого роста, в компанию в качестве руководителя был приглашен А. Маркkула (A.C. Markkula), поскольку ни Джоб, ни Возняк не умели и не хотели управлять растущей компанией.

Иллюстрация 9.3 Жизненный цикл организации



Источник: адаптировано по Robert E. Quinn and Kim Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science* 29 (1983), 33—51; and Larry E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review* 50 (July—August 1972), 37—46.

2. *Стадия коллективизма.* После того как управленческий кризис будет разрешен и руководство организацией наладится, она начинает вырабатывать четкие цели и определять направление своей деятельности. Подразделения выстраиваются в соответствии с властной иерархией, спецификой деятельности и начинающимся разделением труда. Поисковая система Google быстро перешла от стадии предпринимательства к стадии коллективизма. Ее основатели Ларри Пейдж (Larry Page) и Серджи Брин (Sergey Brin) всю свою энергию посвятили тому, чтобы сделать Google мощной, самой быстродействующей и простейшей из существующих поисковых систем, а потом для руководства компанией пригласили опытного менеджера, бывшего генерального директора Novell Эрика Шмидта (Eric Schmidt). Для руководства отдельными функциональными областями и структурными подразделениями компании, возникающими по мере ее роста, Google постоянно нанимает опытных менеджеров[25]. На стадии коллективизма сотрудники идентифицируют себя с миссией организации и стараются добиться ее успеха. Работники воспринимают себя членами коллектива, коммуникация и контроль по большей части являются неформальными, хотя уже начинают появляться отдельные формализованные системы. Apple

Computer находилась на **стадии коллективизма (collectivity stage)** в период своего быстрого роста (1978–1981 гг.). После того как основное направление производства было определено и контракты подписали более 2 тыс. дилеров, работники компании сами включились в бизнес.

Кризис: потребность в делегировании полномочий. Если новый менеджмент оказывается успешным, рядовые сотрудники постепенно начинают ощущать, что их деятельность ограничивается «сверху». Низовые руководители начинают испытывать потребность в самостоятельных действиях в своих функциональных областях и стремятся к большей свободе. Когда топ-менеджеры, успешно и умело руководящие, не желают спускать ответственность «вниз», возникает кризис автономии. Топ-менеджеры хотят быть уверенными, что все части организации работают координированно и согласованно. Перед организацией встает задача найти механизмы контроля и координации работы подразделений без прямого надзора «сверху».

3. *Стадия формализации.* На **стадии формализации (formalization stage)** появляются и начинают действовать правила, процедуры и системы контроля. Коммуникации становятся более редкими и формальными. В штате могут появиться инженеры, специалисты по работе с персоналом и другие специалисты. Высшее руководство начинают занимать такие проблемы, как стратегия и планирование, а контроль за операциями фирмы передается на средний уровень управления. Для улучшения координации деятельности могут быть созданы продуктные группы (product groups) или другие децентрализованные единицы. Возможны системы прогрессивного премирования по результатам прибыли фирмы, гарантирующие работу менеджеров в направлении, выгодном для организации в целом. Если механизмы связи между руководящими исполнительским звеньями оказываются неудачными, новая система координации и контроля начинает препятствовать росту организации. Apple Computer вступила в стадию формализации в середине 1980-х годов.

   Кризис: необходимость расширения бюрократии. На этой стадии организационного развития чрезмерный рост систем и программ может начать мешать работе менеджеров среднего звена. Организация при этом бюрократизируется. Менеджеры среднего уровня могут быть недовольны непрошенными вторжениями чиновников в их деятельность. Инновации могут ограничиваться. Организация оказывается слишком большой и сложной, чтобы ею можно было управлять посредством формальных программ. Именно на этой стадии роста Apple Джобс покинул компанию, а новый исполнительный директор принял на себя его полномочия, чтобы решать вставшие перед ним управленческие проблемы.

4. *Стадия совершенствования.* Кризис бюрократизации помогает по-новому понять сотрудничество и командную работу. Во всех структурах организации менеджеры развивают пути решения проблем и совместной деятельности. Бюрократия может быть ограничена. Потребность в дополнительном формальном контроле сокращается, поскольку усиливается социальный контроль и самодисциплина. Менеджеры учатся работать в условиях бюрократии, не прибегая к ней. Формальные процедуры могут быть упрощены и переданы командам менеджеров и

рабочим группам. В целях сотрудничества команды часто формируются из специалистов разного профиля или представителей разных подразделений. Организация также может разделиться на множество подразделений, что позволяет сохранять философию малой компании. В настоящее время компания Apple находится на **стадии совершенствования (elaboration stage)** так же, как такие крупные корпорации, как Caterpillar и Motorola.

Кризис: потребность в обновлении. Достигнув стадии зрелости, организация может пережить временный упадок[26]. Потребность в обновлении может возникать каждые 10—20 лет. Компания перестает соответствовать требованиям окружающей среды или, возможно, становится сверхмедлительной или чрезмерно бюрократизированной. В этот период ей следует повысить гибкость и осуществить инновации. В это время часто меняются топ-менеджеры. В Apple, когда компания боролась за свое возрождение, главенствующие позиции переходили из рук в руки много раз. По мере того как проблемы Apple усугублялись, по решению совета директоров на посту генерального директора побывали Джон Скалли (John Sculley), Майкл Спиндлер (Michael Spindler) и Гилберт Амелио (Gilbert Amelio). В середине 1997 г. в Apple вернулся Стив Джобс, чтобы руководить компанией, основанной им около 25 лет назад. За эти годы он приобрел управленческий опыт, необходимый для решения проблем Apple. Повзрослевший и поумневший Джобс быстро реорганизовал компанию. Он избавился от неэффективных направлений работы и сосредоточил основные усилия на инновационных потребительских изделиях, предложив свой знаменитый iMac. Однако, хотя Джобс вернул Apple к жизни, от компании по-прежнему требуются быстрый рост и сохранение здорового состояния, поскольку рынок персональных компьютеров постоянно меняется[27]. Все зрелые компании должны пройти через период возрождения, поскольку в противном случае их ждет гибель (см. илл. 9.3).

Резюме. Среди новых предприятий, сумевших нормально проработать в течение года, 84% гибнут в первые пять лет, поскольку так и не смогли совершить переход из предпринимательской стадии в стадию коллективизма[28]. По мере перехода из одной стадии жизненного цикла в другую трудности организаций возрастают. Не сумев решить проблем, связанных с переходом с одной стадии на другую, в процессе своего роста организации начинают испытывать ограничения и даже могут потерпеть неудачу. Для организации кризисы жизненного цикла вполне реальны. Подобно Google интернет-компания Yahoo! очень быстро достигла стадии коллективизма. Однако она, по-видимому, слишком долго была «подростком», испытывая трудности при делегировании полномочий и установлении более формальных систем контроля.

Из практики

Yahoo!

Все началось в 1994 г., когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Филю (David Filo), два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро преврати-

ли свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли нескольких студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основатели Янг и Фило с самого начала не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 г. пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн долл.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи. Yahoo! покупала малые компании везде где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства. Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! — это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть. «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, — сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. — Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал, пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 г. Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 г. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радует более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли эту помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени, [Yahoo!] прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, — сказал Семел. — Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла — стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости[29].

Характеристики организации на протяжении жизненного цикла

По мере прохождения четырех стадий жизненного цикла у организации меняются ее структура, системы контроля, инновации и цели. Организационные характеристики каждой стадии, представлены на илл. 9.4.

Иллюстрация 9.4 Характеристики организации на четырех стадиях жизненного цикла

Характеристика	1. Предпринимательство	2. Коллективизм	3. Формализация	4. Совершенствование
	Отсутствие бюрократии	Предбюрократическая стадия	Бюрократия	Значительная бюрократизация
Структура	Неформальная, единоначалие	Преимущественно неформальная, появление отдельных процедур	Формальные процедуры, разделение труда, появление новых специалистов	Командная работа в рамках бюрократии, философия малой компании
Продукты или услуги	Отдельный продукт или услуга	Основной продукт или услуга и их модификации	Набор продуктов или услуг	Многочисленные продукты или услуги
Системы поощрения и контроля	Личная, патерналистская	Личная, в соответствии с трудовым вкладом	Безличные, формализованные системы	Экстенсивные, зависящие от продукта или профиля подразделения
Инновации	Со стороны собственника-менеджера	Со стороны сотрудников и менеджеров	Со стороны отдельной инновационной группы	Со стороны отдела исследований
Цель	Выживание	Рост	Внутренняя стабильность, расширение рынка	Репутация, целостность организации
Стиль руководства	Индивидуалистический, предпринимательский	Харизматический, определяющий направление	Контролируемое делегирование полномочий	Командный подход, сокращение бюрократии

Источник: адаптировано из Larry E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review* 50 (July—August 1972); 37—46; G.L. Lippitt and W.H. Schmidt, Crises in Developing Organization, *Harvard Business Review* 45 (November—December 1967), 102—112; B.R. Scott, The Industrial State: Old Myths and New Realities, *Harvard Business Review* 51 (March—April 1973), 133—148; Robert E. Quinn and Kim Kameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, *Management Science* 29 (1983), 33—51.

Предпринимательство Первоначально организация мала, в ней отсутствует бюрократия и все держится на одном человеке. Структура и контроль определяются топ-менеджером. Энергия организации направлена на выживание и производство единственного товара или услуги.

Коллективизм Это молодость организации. Она быстро растет, и сотрудники испытывают воодушевление и приверженность миссии организации. Структура попрежнему в основном остается неформальной, хотя появляются некоторые процедуры. Сильные харизматические лидеры вроде Тима Кугла в Yahoo! и Стива Джобса в Apple определяют направление и цели работы организации. Основная цель — по-прежнему рост.

Формализация На этом этапе организация достигает «среднего возраста». Появляются признаки бюрократии. В организации возникают административные

группы поддержки, процедуры формализуются, устанавливаются четкая иерархия и разделение труда. Инновации теперь могут осуществляться специально созданным отделом НИОКР. Основными целями становятся внутренняя стабильность и расширение рынка. Высшее руководство вынуждено делегировать полномочия, но возникают и формальные системы контроля.

На этой стадии Майкл Делл (Michael Dell) пригласил на работу в Dell Computer опытных менеджеров, которые должны были помочь ему разработать и внедрить формальное планирование, наладить управление и бюджет компании. По словам вице-председателя Кевина Роллинза (Kevin B. Rollins), Майкл понял, что для управления компанией ему нужны профессионалы, и как всегда оказался провидцем»[30].

Совершенствование Зрелая организация становится большой и бюрократизированной, с экстенсивными системами контроля, правилами и процедурами. Для предотвращения дальнейшей бюрократизации менеджеры организации пытаются развивать командную ориентацию в рамках бюрократии. Топ-менеджеры стараются сохранить целостность организации. Приобретают значение статус и репутация организации. Инновации становятся задачей подразделения исследований. Менеджеры могут наступать на бюрократию или пытаться ее модернизировать.

Резюме Растущие организации проходят отдельные стадии жизненного цикла, и каждая стадия имеет свои особенности структуры, системы контроля, цели и инновации. Представление о жизненном цикле — продуктивная концепция, которую используют для понимания проблем, встающих перед организациями, и того, как могут действовать менеджеры, способствуя переходу организации на очередную стадию развития.

Организационная бюрократия и контроль

В процессе жизненного цикла, становясь больше и сложнее, организации обычно приобретают бюрократические характеристики. Систематическое исследование бюрократии было проведено социологом Максом Вебером (Max Weber), который изучал правительственные организации в Европе и разработал административные принципы, позволяющие сделать большие организации рациональными и эффективными[31]. Вебер хотел понять, как должны быть спроектированы организации, способные приносить пользу обществу.

Что такое бюрократия?

Хотя Вебер и видел в бюрократии угрозу основным правам личности, он также считал ее наиболее эффективной из существующих форм организации. Он предсказывал триумф бюрократии, способной гарантировать более эффективное функционирова-

ние организаций в бизнесе и правительственных структурах. Вебер выделил ряд характеристик, необходимых в успешных бюрократических организациях (илл. 9.5).

Иллюстрация 9.5 Бюрократия и власть в организации (по Веберу)

Бюрократия	Узаконенные основания власти
1. Правила и процедуры	1. Рационально-законные
2. Специализация и разделение труда	2. Традиционные
3. Иерархия власти	3. Харизматические
4. Квалифицированный персонал	
5. Разграничение должности и должностного лица	
6. Письменная коммуникация и делопроизводство	

Правила и стандартные процедуры позволяют осуществлять работу организации в предсказуемых, отработанных формах. Специализация означает, что каждый работник имеет свою четкую задачу. Иерархия власти служит чутким механизмом инспектирования и контроля. Особая компетентность дает основания для найма сотрудников, противостоящие дружеским отношениям, семейным связям и принципу фаворитизма, заметно сказывающимся на качестве работы. Разграничение должности и должностного лица означает, что люди не владеют работой или «наследственными правами» на нее, что также способствует ее эффективности деятельности. Печатная документация создает «память» организации и обеспечивает непрерывность ее существования во времени.

Хотя бюрократические особенности, доведенные до предела, сегодня широко критикуются, рациональный контроль, о котором писал Вебер, — это хорошая идея и новая форма организации. По сравнению с протекционизмом, социальным статусом, семейными связями или подкупом бюрократия имеет много преимуществ. Например, в Мексике отставной американский юрист, вынужденный дать взятку в 500 долл. за подключение телефона, впоследствии обнаружил, что государственный чиновник продал его номер другой семье. В Китае широко распространена традиция раздачи правительственных постов родственникам, она не нарушалась даже при коммунистическом режиме. Образованные люди, которых в Китае становится все больше, не могут не видеть, как лучшие должности получают родственники государственных чиновников[32]. А логичная и рациональная форма организации, описанная Вебером, позволяет работать эффективно и в соответствии с установленными правилами.

Бюрократические характеристики, приведенные на илл. 9.5, могут принести пользу многим крупным фирмам. Рассмотрим UPS, одну из наиболее эффективных крупных организаций в Соединенных Штатах и Канаде.

Из практики

United Parcel Service

Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 г., которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U.S. Postal Service и

FedEx захватить часть бизнеса компании, 300 тыс. ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.

Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане). Строго соблюдаются: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены, носить бороду и курить в присутствии клиентов запрещено и т.д. И по сей день компания проводит трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1900-х годов. Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией, и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем в компании обращаются по имени. В правилах поведения сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности». Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке. Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии, возможно, потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность, идет ли речь о первой машине компании марки T Ford или о новейших технологических достижениях[33].

Пример UPS показывает, как по мере роста размеров компании начинают преобладать бюрократические формы работы. UPS продуктивна и надежна, поэтому она доминирует на рынке доставок малых грузов. По мере своего расширения и перехода к логистическому бизнесу на научной основе в мировом масштабе, менеджеры UPS, вероятно, должны будут найти эффективные способы упрощения бюрократических процедур. Новая технология и новые услуги предъявляют больше требований к исполнителями, которым в интересах дела придется действовать более гибко и автономно.

Рассмотрим, каким образом размеры организации сказываются на ее структуре и системах контроля.

Размеры и структурный контроль

В теории организации размеры организаций считаются важной переменной, влияющей на структуру организации и методы контроля. Должна ли по мере своего роста организация становиться более бюрократизированной? При каких именно размерах компании бюрократические методы оказываются наиболее уместными? На эти вопросы пытались ответить более сотни исследователей[34]. Большинство из них показывают, что крупные организации отличаются от малых по ряду параметров бюрократической структуры, включая формализацию, централизацию и структуру штатов.



В записную книжку менеджера

По мере роста организации стремитесь к формализации, обеспечивающей стандартизацию деятельности и контроль. Боритесь с чрезмерными накладными расходами и не увеличивайте затрат на административные, конторские и вспомогательные должности.

Формализация и централизация **Формализация (formalization)** (см. гл. 1) характеризуется правилами, процедурами и наличием письменной документации (например, правилами поведения и должностными инструкциями), определяющими права и обязанности работников[35]. По этому критерию большие организации более формализованы, например UPS. Причина заключается в том, что крупные организации для стандартизации работы и контроля деятельности множества подразделений и работников должны опираться на правила, процедуры и печатную документацию, тогда как в малых организациях топ-менеджеры могут контролировать работу личным наблюдением[36].

Централизация (centralization) определяет уровень иерархии, на котором дается право принятия решений. В централизованных организациях решения, как правило, принимаются «наверху». В децентрализованных организациях такие решения могут принимать рядовые сотрудники.

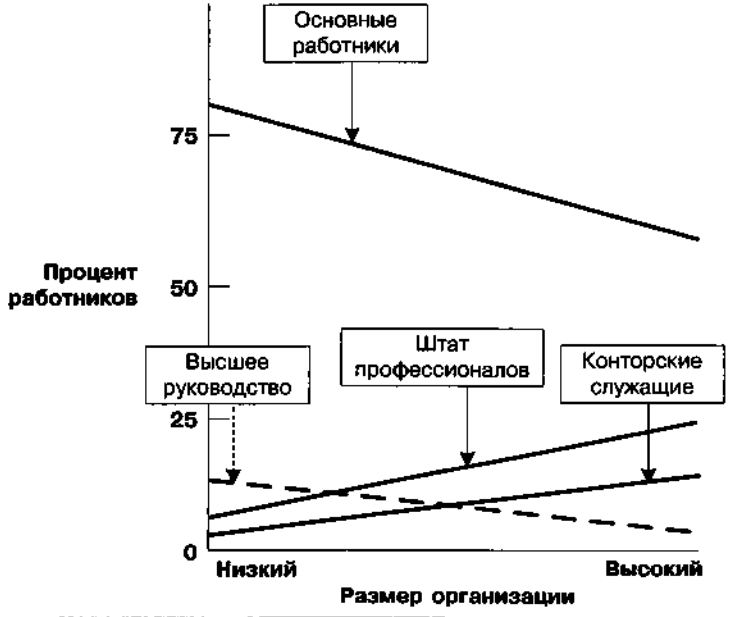
В децентрализации заключается парадокс, поскольку при «истинной» бюрократии все решения должен принимать старший администратор, обладающий достаточными возможностями контроля. Однако по мере того как организации становятся больше и численность сотрудников и подразделений увеличивается, решения не могут адресоваться «наверх», поскольку в этом случае топ-менеджеры оказались бы перегруженными. Исследования показывают, что с увеличением размеров организации усиливается ее децентрализация[37]. Для ускорения процесса принятия решений Johnson & Johnson децентрализовала почти все аспекты своего бизнеса. С другой стороны, в небольших организациях, только начинающих свою деятельность, их основатели или высшее руководство часто участвуют в принятии всех решений, важных и не очень.

Структура штатов Следующая характеристика бюрократии — **структура штатов (personnel ratios)**, т.е. соотношение численности административных и конторских работников и специалистов. Наиболее часто рассматривается два варианта так называемого административного соотношения (administrative ratio)[38]. В первом случае оценивается соотношение топ-менеджеров и общего числа работников; оно оказывается меньше в крупных организациях[39], что показывает рост экономичности администт-

ративной работы по мере роста организации. Второй вариант — соотношение численности конторских служащих и специалистов[40]. По мере роста организации численность этих групп имеет тенденцию к увеличению. Численность клерков с ростом размеров организации увеличивается, поскольку растет объем коммуникации и отчетность. Численность специалистов также увеличивается, поскольку в больших, сложных организациях возрастает потребность в специализированных умениях.

На илл. 9.6 показано, как численность административных работников и специалистов связана с размерами организации. С ростом организации доля административных работников в общей численности сотрудников сокращается, а доля специалистов растет[41]. В результате доля основных работников в общей численности служащих организации сокращается. Таким образом, если топ-менеджеры не нарушают основных штатных пропорций, свойственных крупным организациям, подтверждается гипотеза, согласно которой с ростом численности сотрудников должны расти накладные расходы. Хотя крупные организации сократили их в трудные 1980-е годы, во многих американских корпорациях с ростом прибылей в конце 1990-х годов они снова стали увеличиваться[42]. В период спада экономики США, последовавший за крахом ИТ-сектора, в связи с угрозой терроризма и появлением общего состояния неопределенности многие компании снова стали бороться за сокращение накладных расходов. Сокращение расходов на администрацию, конторских служащих и специалистов — это новая проблема, встающая перед крупными организациями[43].

Иллюстрация 9.6 Соотношение численности персонала, занятого административной и вспомогательной деятельностью



Бюрократия в меняющемся мире

Предсказанный Вебером триумф бюрократии подтвердился. Бюрократия имеет много преимуществ и прекрасно отвечает многим требованиям промышленной эры[44]. С установлением иерархии власти и специфических правил и процедур бюрократия предоставила удобную возможность руководить большими группами людей и предотвращать злоупотребления властью. Безличные отношения, основанные на должностях, а не персонах, сократили протекционизм и семейственность, свойственные многим организациям доиндустриального типа. Бюрократия также обеспечивает комплексные разумные пути планирования и менеджмента при выполнении задач, которые достаточно сложны для понимания и выполнения немногими работниками. Поэтому она способствует увеличению производительности и эффективности работы большой организации.

Однако мир быстро меняется, и машиноподобная бюрократическая система индустриальной эры при столкновении организаций с новыми проблемами перестает работать. В ситуации глобальной конкуренции и неопределенности окружающей среды многие организации борются с формализацией и ростом доли специалистов. Проблемы сверхбюрократизации особенно заметны по непродуктивности некоторых правительственных организаций Соединенных Штатов. Некоторые структуры имеют так много служащих и так много должностей, что невозможно помнить, кто и что делает. Ричард Кавanаг (Richard Cavanagh), как-то оказавший помощь президенту Джимми Картеру (Jimmy Carter), сформулировал свою должность следующим образом: административный помощник администратора-ассистента для осуществления административных функций в Управлении служб общего назначения[45]. Много организаций, занимающихся бизнесом, также нуждаются в сокращении административного аппарата и ослаблении формализации деятельности. Жестко сформулированные должностные обязанности ограничивают творчество, гибкость и препятствуют быстрой реакции, необходимой в современных организациях, основанных на знаниях. Один консультант по продажам рассказал о презентации нового медиа-продукта в компании, менеджеры которой признали, что это то, что им нужно. Однако предельная формализация и жесткие должностные инструкции не позволяли никому из них принять решение о приобретении этого изделия[46].

Организация вре́менных систем для обеспечения гибкости и инновации

Как организации могут решить проблемы бюрократии в быстро меняющемся мире? Некоторые из них используют инновационные структурные решения. Одна из концепций, известная как *система команд* (*incident command system, ICS*) обычно используется организациями, которые должны быстро реагировать на непредвиденные или кризисные ситуации, например, полицией, пожарными или другими службами, занимающимися чрезвычайными ситуациями. Чтобы сохранить

продуктивность и контроль, свойственные бюрократии, одновременно избавившись от проблем, связанных с медлительностью реагирования, была разработана **система контроля инцидентов (incident command system)**[47]. Этот подход был применен и другими организациями, чтобы использовать новые возможности, решать непредвиденные проблемы конкуренции или справляться с организационными кризисами.

В основе ICS лежит следующая идея: организация должна легко переходить от высокоформализованной иерархической структуры, эффективной в период стабильности, к более гибкой и свободно структурированной, когда необходимо реагировать на неожиданные и неотложные события в окружающей среде. Иерархия с ее правилами, процедурами и приказами помогает осуществлять контроль и гарантировать соблюдение правил, разработанных и проверенных за многие годы и пригодных при понятных проблемах и ситуациях. Однако в сложный и неопределенный период наиболее эффективной оказывается структура, допускающая перестройки властной вертикали и дающая возможность совместно работать специалистам различных подразделений и уровней иерархии. Это позволяет предвидеть неожиданные проблемы и избегать или решать их, соблюдая условия ясно понимаемой миссии организации и ее стратегии.

Посмотрим на палубу ядерного авианосца с его жесткой системой управления, где люди должны выполнять приказы быстро и без вопросов[48]. Формализация здесь высока, здесь царят инструкции, детально описывающие способы поведения во всех возможных обстоятельствах. Однако в ситуации неопределенности, например при взлетах и посадках самолетов во время реальных боевых действий или на учениях, работа авианосца перестраивается. Жесткую иерархию сменяет структура, основанная на принципах свободного сотрудничества, когда матросы и офицеры работают сообща, как коллеги. Люди обсуждают, как лучше решить ту или иную задачу, и обычно все выполняют предложения того, кто наиболее опытен в решении данной задачи или больше знает. В такое время никто не думает о званиях, полномочиях или властной вертикали, просто все ищут лучший способ безошибочно выполнить боевую задачу.

Успешную работу системы контроля инцидентов здесь обеспечивает множество механизмов[49]. Несмотря на свободу и гибкость действий в кризисных ситуациях, за них всегда кто-то отвечает. *Командир группы контроля инцидентов* полностью отвечает за действия своей группы, и всем известно, кто и за какой участок работы отвечает. Это помогает сохранять порядок в условиях хаоса. Главное то, что при формальной фиксированности властных отношений, право принятия решений предоставляется тем, кто лучше понимает конкретную ситуацию. Основной постулат системы — рядовые работники ясно понимают свою миссию, они могут принимать решения и действовать согласно стратегии, соответствующей целям организации. Контроль инцидентов требует времени и средств, но обеспечивает большой потенциал организациям, одновременно стремящимся не только к предельной надежности, но и к гибкости и инновациям. Система контроля инцидентов успешно используется Армией спасения (см. «Успех замысла»).

Другие подходы к ограничению бюрократии

Современные крупные организации предпринимают ряд других, менее драматических шагов, ограничивающих бюрократию. Многие сокращают число уровней иерархии и численность штата штаб-квартиры, предоставляют рядовым исполнителям бóльшую свободу в принятии решений, отказавшись от обременительных правил и постановлений. Centex Corporation, ежегодный доход которой составляет около 3,8 млрд долл., имеет в Далласе штаб-квартиру со штатом, не превышающим 100 человек. Centex децентрализовала власть и передала ответственность непосредственно подразделениям[50]. Ее позиция состоит в том, чтобы не перегружать штаб-квартиру юристами, бухгалтерами и финансовыми аналитиками, препятствующими гибкой работе и автономии подразделений.



В записную книжку менеджера

Используйте систему контроля инцидентов, не снижая продуктивности работы и не устраняя преимуществ бюрократического контроля. Однако боритесь с медлительностью реагирования в быстро меняющейся окружающей среде. Позволяйте организации плавно переходить от формализованной системы периода стабильности к более гибкой, свободной структуре, если возникают угрозы, кризисы или непредвиденные изменения в окружающей среде.

Конечно, многие компании должны быть большими и иметь достаточно ресурсов и структурных возможностей для производства продуктов мирового уровня. Однако компании вроде Wal-Mart, 3M, Coca-Cola, Emerson Electric и Heinz стремятся к децентрализации и малочисленности. Они предоставляют работникам больше полномочий и ответственности в планировании и осуществлении своей деятельности, часто создавая самоуправляемые рабочие группы, которые занимаются поиском путей координации работы, повышения продуктивности и лучшего обслуживания клиентов.

Другой путь ограничения бюрократии — рост профессионализма сотрудников. Профессионализм можно определить как более продолжительное формальное обучение и приобретение практического опыта. Все чаще у претендентов на должности юристов, исследователей или научных сотрудников General Motors, Kmart и Bristol-Myers Squibb Company требуют сертификатов, дипломов и других документальных подтверждений их квалификации. В интернет-компаниях штаты могут состоять исключительно из высококвалифицированных специалистов в области анализа и обработки информации. Исследования показывают, что в этом случае в формализации нет необходимости, поскольку профессиональное обучение само по себе задает высокие стандарты деятельности специалистов и вполне может заменить формальную бюрократию[51]. Компании поддерживают эту тенденцию, обучая *всех* сотрудников, начиная с дирекции и кончая рабочими, занятыми на производстве, реализуя тем самым стратегию непрерывного обучения каждого и организации в целом. Постоянный тренинг сотрудников позволяет отменить правила и процедуры, ограничивающие творчество при решении проблем и расширяет возможности организации.

Появилась новая форма организации — *профессиональное партнерство* (*professional partnership*), в которой работают исключительно высококвалифицированные специалисты[52]. Это могут быть медицинские учреждения или юридические и консалтинговые фирмы, подобные McKinsey & Co. и PricewaterhouseCoopers. Основное пре-

имущество профессионального партнерства состоит в реальной автономии и децентрализации власти, необходимой для принятия решений. Основной принцип их работы — согласование мнений, а не приказы «сверху», типичные для традиционных коммерческих и правительственных организаций.



Успех замысла

Армия спасения

Один из ведущих исследователей менеджмента назвал Армию спасения (Salvation Army) наиболее эффективной организацией в мире. Одна из причин ее эффективности и мощи кроется в принципе ее организации. Армия спасения использует идею контроля инцидентов, обеспечивающую правильное соотношение структуры, контроля и гибкости, необходимых для действий в любой ситуации. Сами сотрудники называют этот подход «организацией для импровизации».

Армия спасения обеспечивает повседневную помощь бездомным и малоимущим. Кроме того, ее члены мгновенно оказываются там, где происходят несчастья, например смерч, наводнение, ураган, авиакатастрофа или атака террористов, и помогают собрать работников других служб, способных оказать помощь в подобных ситуациях. После того как острый период работы завершается, Армия спасения довольно долго еще продолжает помогать людям налаживать жизнь: помогает деньгами, продуктами питания, одеждой, оказывает эмоциональную и духовную поддержку. Руководство Армии понимает, что непредвиденные обстоятельства требуют большой гибкости. В то же время организация должна располагать значительными возможностями контроля и отчетности. Только таким образом можно поддерживать существование организации и выполнять повседневные обязанности. Бывший командир национальной Армии спасения сказал: «Мы должны идти двумя путями. Мы не можем выбрать только гибкость и безрассудство или отчетность и отзывчивость... Мы должны работать как несколько различных организаций в одно и то же время». И действительно, каждое решение и действие Армии оценивается исходя из миссии организации.

На начальном этапе кризиса Армия спасения создает временную организацию с собственной командной структурой. Люди должны ясно понимать, кто отвечает за возможные импульсивные действия, способные привести к хаосу. Например, если Армия начинает действовать в условиях наводнения в Теннесси или смерча в Оклахоме, ее действия регламентируются специальными руководствами. Заранее известно, кто отвечает за контакты со СМИ, за материальное снабжение, за связь с другим агентствами и т.д. Модель временной организации позволяет быстро и адекватно реагировать на ситуацию. Когда кризис достигает стадии восстановления, супервизоры часто определяют только общее направление работы и предоставляют людям возможность действовать творчески. В это время никто из руководителей не занимается анализом и санкционированием каждого отдельного решения, помогающего восстановлению жизни семей и населенных пунктов.

Таким образом, в Армии спасения на самом деле люди одновременно работают в различных организационных структурах, начиная с традиционной властной вертикали и кончая горизонтальными командами и сетями, используя модульный подход, основанный на сотрудничестве с другими агентствами. Подобная гибкость помогает организации достигать поразительных результатов. Недавно за один год в США Армия помогла 2,3 млн людей, попавшим в катастрофы, не прекращая постоянной работы по текущим программам поддержки. Известно, что Армия лидирует по эффективности использования денежных средств. Это располагает к ней жертвователей, верящих в ответственность и контроль организации, не теряющей при этом гибкости и инновационности в удовлетворении потребностей людей.

Организационные стратегии контроля

Хотя многие организации стремятся ограничить бюрократию и сократить поток правил и процедур, ограничивающих работников, каждая из них нуждается в системе, определяющей общее направление деятельности и осуществляющей ее контроль. Сотрудники современных организаций могут располагать большей свободой, однако контроль по-прежнему остается одной из главных задач менеджмента.

Для этого менеджеры высшего и среднего уровней могут выбрать одну из трех принципиально возможных стратегий. Их описывает концепция организационного контроля Уильяма Оучи (William Ouchi) из University of California в Лос-Анджелесе. Согласно Оучи, существует три стратегии контроля, которыми могут воспользоваться организации, — бюрократическая, рыночная и клановая[53]. Каждая из них использует информацию различного типа. Тем не менее все они могут присутствовать в организации одновременно. Основные характеристики каждой из них представлены в таблице (илл. 9.7).

Иллюстрация 9.7 Три стратегии контроля в организации

Тип стратегии	Требования
Бюрократическая	Правила, стандарты, иерархия, легитимность власти
Рыночная	Цены, конкуренция, изменение взаимосвязей
Клановая	Традиция, общие ценности и убеждения, доверие

Источник: основано на William G. Ouchi, A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science* 25 (1979), 833—848.

Бюрократический контроль

Бюрократический контроль (bureaucratic control) связан с использованием правил, приемов поведения, иерархии власти, письменной документации, стандартизации и других бюрократических механизмов, позволяющих стандартизировать поведение и оценивать деятельность. Бюрократический контроль можно охарактеризовать в терминах Вебера и продемонстрировать на примере работы UPS. Главная цель бюрократических правил и процедур — стандартизация и контроль поведения сотрудников.

Вспомним, что с развитием жизненного цикла и увеличением ее размеров организация становится более бюрократизированной и стандартизованной. В крупной организации по вертикали и по горизонтали совершаются тысячи действий и обменов информацией. Нормы и правила поведения развиваются методом проб и ошибок, непосредственно в процессе контроля за ними. Некоторая степень бюрократичности присутствует практически в любой организации. Правила, постановления и директивы содержат информацию о возможных формах поведения.

Чтобы бюрократический контроль в рамках организации работал, менеджеры должны располагать властью, позволяющей им его осуществлять. Вебер показал, что легитимная и разумная власть менеджеров, лежащая в основе принятия решений и деятельности организации, предотвращает другие возможные формы контроля (например, протекционизм или взяточничество). Применительно к обществу в целом Вебер описал три типа власти, способные объяснить создание и контроль больших организаций[54].

Рационально-легальная власть (rational-legal authority) означает, что работники верят в законность правил и право тех, кто располагает властью, отдавать приказы. Этот тип власти лежит в основе создания и контроля большинства правительственных организаций и дает наиболее распространенное основание для контроля в организациях всего мира. **Традиционная власть (traditional authority)** опирается на веру в традиции и законность положения людей, получающих власть в силу этих традиций. Традиционная власть принадлежит монархам и церкви, а также используется в некоторых организациях стран Латинской Америки и Персидского залива. **Харизматическая власть (charismatic authority)** основана на приверженности людей выдающейся личности и готовности исполнять ее приказы. Часто на харизме лидера основываются революционные военные организации. В Северной Америке к харизматическим лидерам относятся Майкл Делл (Michael Dell) или Стив Джобс (Steve Jobs). Организации, возглавляемые харизматическим лидером, отражают его личность и ценности.

В организации может существовать не один тип власти, например давняя традиция и особая харизма лидера; однако для управления работой и принятия решений, особенно в крупных организациях, наиболее широко используется рационально-легальная власть.

Рыночный контроль

В записную книжку менеджера

Решите, какую из трех форм — бюрократическую, клановую или рыночную — вы будете использовать как основную в своей организации. Используйте бюрократическую форму контроля, если организация имеет большие размеры, ее окружающая среда стабильна, а технология рутинна. К клановому контролю прибегайте в малых подразделениях с нечеткими задачами. Используйте рыночный контроль рынка при назначении цен на свою продукцию и пользуйтесь доступными вам конкурентными преимуществами.

О **рыночном контроле (market control)** говорят тогда, когда результаты деятельности и продуктивность организации основываются на ценовой конкуренции. Идея контроля рынка заложена в самой экономике[55]. Цена, выражаемая определенным количеством долларов, служит эффективной формой контроля, поскольку менеджеры могут сравнивать цены и прибыли, измеряя тем самым эффективность своей корпорации. В корпорациях топ-менеджеры используют эту форму оценки практически всегда. Прибыли и издержки сводятся в единые документы, на основании которых можно оценить работу организации за несколько лет или сопоставить ее с деятельностью других корпораций.

Для использования этой формы контроля требуется достаточно ясное представление о ценах на продукцию и рыночной ситуации. В отсутствие конкуренции этот метод неточно отражает внутреннюю эффективность. К контролю с использованием рыночных показателей обращаются даже некоторые правительственные и традиционно некоммерческие организации. Например, Мини-

стерство авиации США на конкурсной основе отдавало право наладки своих компьютеров, используемых для расчета заработной платы (в котором Министерство сельского хозяйства победило IBM и еще две частные компании). Среди органов местного управления 73% сейчас используют частные услуги по уборке и охране своих территорий и 54% — по вывозу мусора[56]. В Индианаполисе всем государственным учреждениям предписано конкурировать с частными компаниями. Когда государственная дорожная служба проиграла частной компании контракт на ремонт, профсоюз в целях экономии денежных средств предложил уволить большую часть менеджеров среднего звена и реорганизовать работу подразделения. Со своих должностей были сняты 18 инспекторов, издержки сокращены на 25%, и дорожная служба все-таки получила этот контракт[57].

Контроль со стороны рынка первоначально использовался на уровне организации в целом, но постепенно начал определять работу отдельных подразделений. Источниками прибыли становятся автономные подразделения, работающие с конкретными изделиями (см. гл. 3). Они располагают всеми ресурсами, и каждое может быть оценено по его прибыльности или убыточности для компании. Asea Brown Boveri (ABB) — многонациональный производитель электрооборудования и подрядчик по его установке, использует три типа коммерческих структур, имеющих собственные показатели и взаимодействующих с потребителями и друг с другом также на коммерческой основе[58]. Хорошим примером использования контроля со стороны рынка служит модульная организация (см. гл. 3). Компании конкурируют в ценах, реализуя функции и предоставляя услуги, необходимые головной организации. Обычно организация заключает контракт с компанией, предоставляющей лучший товар по лучшей цене.

В некоторых организациях подразделения взаимодействуют друг с другом на рыночной основе. Отделы предоставляют друг другу товары и услуги по той же цене, что и вне фирмы. Чтобы система рыночного контроля заработала, структурные единицы должны иметь возможность торговать с внешними компаниями. Несколько лет назад канадская компания Imperial Oil Limited (бывшая Esso) преобразовала свой исследовательский отдел в полуавтономный коммерческий центр.

Из практики

Imperial Oil Limited

В начале 1990-х годов исследовательский отдел компании Imperial Oil Limited монопольно предоставлял свои услуги, и его годичный бюджет составлял около 45 млн долл. Руководство чувствовало, что такой метод работы не побуждает 200 научных сотрудников и вспомогательный состав контролировать свои издержки и повышать качество работы. Сегодня отдел имеет гораздо меньший бюджет и вынужден поддерживать себя проведением прикладных исследований и лабораторных услуг, которые оказывает внутренним и внешним потребителям. Стоимость любой программы, анализа или любой другой услуги определяется контрактом, и расчетливые менеджеры самой Imperial стараются отыскать лабораторию вне своего предприятия, способную выполнить ту же работу по более низкой цене.

Небольшой исследовательский отдел работает на конкурентной основе. Если исследовательские группы считают, что внутренние лаборатории назначают слишком высокую цену или работают плохо, они могут купить какие-либо лабораторные услуги вне компании. Однако качество и продуктивность работы исследовательского отдела резко возросли и теперь высококвалифицированные и недорогие

лабораторные услуги отдела привлекают множество внешних потребителей. Канадские компании постоянно отправляют сюда на анализ пробы отработанного машинного масла. Производственники обращаются в Imperial по поводу диагностики неисправностей оборудования. GM и Ford испытывают в лаборатории динамометрии свои двигатели. По мнению Джона Чарлтона, менеджера по стратегическому планированию корпорации Imperial, позиция отдела исследований, использующего рыночный контроль, приводит к росту объема работы, выполняемой этим подразделением, а также к сокращению внутренних расходов на 12%[59].

Рыночный контроль можно использовать только тогда, когда продукт компании, ее подразделения или структурной единицы можно оценить в деньгах и когда есть конкуренция. Компании приходят к выводу, что они могут использовать рыночный контроль в работе бухгалтерии, отделов обработки данных, юридического или информационного.

Клановый контроль

Для осуществления **кланового контроля (clan control)** необходимо использовать такие особенности социальной жизни организации, как корпоративная культура, общие ценности, приверженность компании, традиции и убеждения. Это контроль поведения сотрудников. В организациях, использующих клановый контроль, должны быть общие системы ценностей и взаимное доверие сотрудников[60]. Клановый контроль имеет большое значение в неопределенных ситуациях. Высокая степень неопределенности означает, что организация не может назначить цену за свои услуги, и ситуация меняется так быстро, что правила и постановления не могут обеспечить необходимого поведения. При клановом контроле наем работников осуществляется на основе их приверженности целям организации (например, религиозной). Прежде чем новичков примут их коллеги, они могут проработать в организации довольно долго. Чаще всего клановый контроль, требующий личностной вовлеченности и приверженности общему делу, используется в малых, неформальных организациях или организациях со сложившейся культурой. Например, St. Luke's Communications Ltd., лондонская рекламная фирма, приверженная равноправному партнерству всех сотрудников, особенно внимательно относится к отбору кандидатов, от которых требуется разделять философию компании и представления о ее миссии. Компания даже отказалась от контракта в 90 млн долл., поскольку для его выполнения требовался срочный наем новых работников, которые могли бы не вписаться в особую культуру St. Luke's. Это агентство пользуется большим уважением, и его доходы продолжают расти[61].

Растущее использование компьютерных сетей и Интернета, которое часто приводит к демократичному распространению информации в организации, может подтолкнуть многие компании к ограничению бюрократического контроля и большей ориентации на общие ценности, направляющие действия каждого отдельного человека ко благу всей организации[62].

В условиях значительной неопределенности и быстрых перемен традиционные механизмы контроля, опирающиеся на жесткие правила и пристальный

надзор, оказываются неэффективными[63]. Современные компании, стремящиеся стать обучающимися, не полагаясь на правила и процедуры, часто используют клановый контроль или *самоконтроль* (*self-control*). Эти формы контроля сходны, однако, если для кланового контроля требуется период врастания в группу, самоконтроль основывается на ценностях, целях и стандартах самого работника. Организации стремятся содействовать переменам, способствующим сближению личных ценностей и рабочих предпочтений сотрудников с ценностями и целями компаний[64]. При самоконтроле работники обычно сами определяют свои задачи и контролируют себя, поэтому компании, в которых принят самоконтроль, должны иметь сильных лидеров, способных определять границы, в рамках которых сотрудники могут использовать свои знания и свободу действий.

Клановый контроль или самоконтроль также могут быть использованы в некоторых подразделениях, например в отделах стратегического планирования, где неопределенность высока и деятельность трудно оценить количественно. Менеджеры подразделений, реализующие неформальные методы контроля, не должны считать, что отсутствие письменных, бюрократических форм контроля означает его отсутствие. Клановый контроль кажется даже более могущественным. Одно недавнее исследование обнаружило, что действия работников как «членов клана» контролировались даже строже и полнее, чем при бюрократической иерархии[65]. Если клановый контроль работает, как в организации, речь о которой пойдет ниже, в бюрократическом контроле нет необходимости.

Из практики

Columbus Mills

Марта Томас гордилась тем, что она — первая женщина, прошедшая по всем ступенькам служебной лестницы Columbus Mills, крупного производителя тканей, ковров, специальных покрытий. Она привыкла работать с пространными бюджетами и статистическими отчетами, в которых почти все виды работ учитывались и оценивались еженедельно. Став исполнительным вице-президентом компании, Томас прежде всего хотела взять под контроль работу исследовательского отдела. Она заметила, что отдел работал очень свободно, и его сотрудники могли трудиться не в «рабочее время», а как им нравится, иногда даже ночью.

Томас начала с детализации бюджета. Каждый исследовательский проект получил свой отдельный бюджет. Должны были учитываться даже самые незначительные расходы. Руководитель отдела должен был их систематизировать по категориям. Для контроля всех нефинансовых аспектов деятельности подразделения были введены статистические отчеты. Проводился хронометраж каждого сотрудника и оценивалась продуктивность каждого проекта. Количественно оценивалось время работы на компьютере, поездки, использование оборудования.

С увеличением интенсивности бюрократического контроля удовлетворенность трудом в подразделении и его продуктивность снижались. По крайней мере раз в неделю исполнительный вице-президент и руководитель отдела исследований сражались по поводу фактических расходов и запланированных бюджетных показателей или по поводу интерпретации отчетов о работе сотрудников. Прошел почти год, и руководитель отдела уволился, а за ним и некоторые ведущие исследователи.

Для анализа проблем подразделения совет директоров пригласил менеджмент-консультанта. Консультант обнаружила, что процедуры контроля в отделе не соответствовали профилю структуры. Ис-

следовательский отдел должен располагать широкими временными горизонтами, его работе свойственны изменчивость и непредсказуемость. Точные, детальные отчеты могли приносить пользу в стабильном производственном подразделении, но они не соответствовали неопределенной природе деятельности отдела исследований. Некоторые отклонения от бюджета для него, скорее, правило, а не исключение. При планировании перспективных проектов, а также при обеспечении соответствия продукции целям компании требуется менее пристальная система контроля; именно она будет эффективна. Консультант рекомендовала ограничить бюрократический контроль и в регулировании поведения сотрудников полагаться на общие ценности и приверженность высококвалифицированных специалистов компании.

Марта Томас много лет успешно использовала механизмы бюрократического контроля в производственном подразделении Columbus, поэтому она не смогла обнаружить и понять преимущества прочной системы кланового контроля, принятого в отделе исследований. Его сотрудники руководствовались профессиональными нормами и опытом, разделяли устойчивые культурные ценности своего подразделения. На этапе завершения проектов большинство исследователей работали по ночам сверхурочно, поскольку они были глубоко привержены своему делу и любили неформально обмениваться идеями, которые разрабатывали. Недостаток бюрократического контроля не означает отсутствие контроля вообще.

Упадок и сокращение размеров организации

В начале главы мы говорили о жизненном цикле организации. Согласно этой концепции организации рождаются, становятся старше и в конце концов умирают. Все организации переживают периоды временного упадка. Кроме того, реальность современной окружающей среды такова, что для некоторых компаний непрерывный рост и расширение деятельности могут оказаться невозможными.

Все, что мы видим вокруг себя, доказывает, что некоторые организации останавливаются в своем росте и многие переживают упадок. Гигантские организации, такие как Enron, WorldCom и Arthur Andersen, пришли к краху отчасти из-за быстрого роста и неэффективного контроля. Католическая церковь постоянно теряет членов, растет поток сообщений о сексуальных домогательствах священников в отношении детей, а высшие церковные иерархи не в силах избавиться от таких пастырей и вообще предотвратить подобные скандалы. Органы местного управления оказываются вынужденными закрывать школы и увольнять учителей, поскольку поступление налогов в государственную казну сокращается. С того времени как экономика начала переживать трудности, су-

щественно сократили свои штаты многие крупные компании. Daimler/Chrysler, Nortel Networks, General Electric, Motorola и Cisco Systems — это только некоторые из них. Из бизнеса также вышли сотни интернет-компаний, которые, казалось, могли быстро расти.

Далее мы рассмотрим причины упадка организации и его стадии и обсудим вопрос, как руководители организаций могут эффективно работать в условиях сокращений, типичных для современных компаний.

Определение и причины

Термин **упадок организации (organizational decline)** употребляется при определении условий, при которых в течение определенного периода наблюдается существенное и абсолютное сокращение ресурсов организации[66]. Упадок организации часто ассоциируется с негативными изменениями в окружающей среде, поскольку сокращаются масштабы ее деятельности в определенных сферах (например, вследствие сокращения потребительского спроса или налоговых поступлений в городской бюджет) или меняется ее форма (например, при изменении запросов потребителей). В целом упадок организации определяют три фактора.

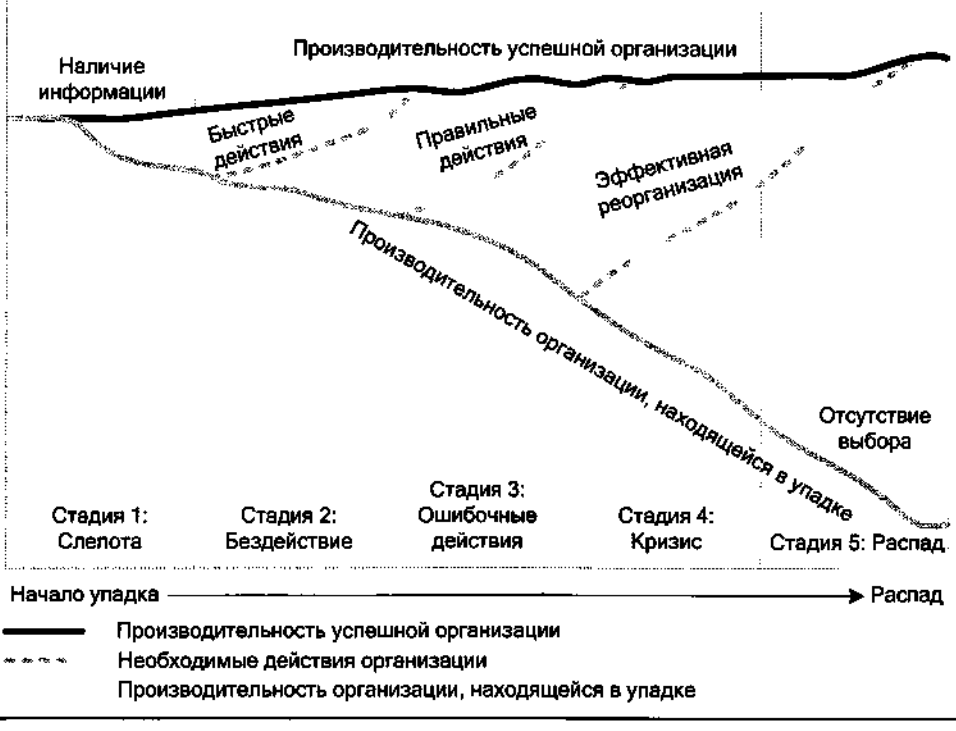
1. *Организационная атрофия.* Об атрофии говорят, когда организация, становясь старше, утрачивает свою эффективность, чрезмерно бюрократизируется, а ее «мышечный тонус» ослабевает. Способность адаптироваться к окружающей среде при этом разрушается. Часто атрофия наступает в результате долгого периода успеха, поскольку организация начинает относиться к успеху, как к чему-то самому собой разумеющемуся. Она сохраняет приверженность приемам и формам работы, успешным в прошлом, и не может приспособиться к меняющейся окружающей среде[67]. Сигналами организационной атрофии служат чрезмерный рост штатов, громоздкость административных процедур, недостаток эффективной коммуникации и координации и устаревшая организационная структура[68].
2. *Уязвимость.* Об уязвимости организации свидетельствует ее стратегическая неспособность к процветанию в окружающей среде. Она часто отмечается у малых, неокрепших организаций, которые оказываются уязвимыми к смене вкусов потребителей или экономическому здоровью местного сообщества. Если сектор ИТ-бизнеса начинает переживать упадок, в первую очередь он затрагивает малые организации, занимающиеся электронной коммерцией и еще не занявшие прочного положения. Многие организации оказываются уязвимыми, поскольку они не способны выработать стратегию, соответствующую требованиям окружающей среды. Обычно, чтобы освоить новые отрасли индустрии или новые рынки, уязвимые организации должны пересмотреть сферу деятельности.
3. *Упадок окружающей среды или конкуренция.* Упадок окружающей среды связывают с сокращением энергии и ресурсов, способных поддержать организацию. Когда среда предоставляет меньше возможностей, организации должны сократить масштабы своих операций либо начать работать в другой области[69]. Например, рекламные агентства пострадали из-за падения потребительского

спроса после событий 11 сентября 2001 г. в США и резкого экономического спада. Когда компании ищут путей сокращения издержек, в первую очередь прекращается финансирование рекламы. Кроме того, многие рекламодатели опасались, что агрессивные кампании по продвижению их продукции только отпугнут покупателей в ситуации экономической угрозы, возможных сокращений и первоочередной заботы о безопасности[70]. Крупные организации, такие как Interpublic Group of Companies, крупнейший в мире рекламный холдинг, вынуждены были сократить свои операции, уволить часть работников и ограничить расходы, тогда как гораздо меньшие агентства не смогли дождаться «перемены погоды» и закрыли свои двери. Более того, компании, ориентированные в основном на доходы от рекламы, например ТВ, журналы и газеты, также понесли финансовые потери.

Модель стадий упадка

По результатам обширных исследований организаций, переживших упадок, была разработана теоретическая модель (илл. 9.8). Согласно этой модели, если допущены ошибки в управлении организацией, ее упадок проходит пять стадий[71].

Иллюстрация 9.8 Стадии упадка и снижения производительности



1. *Стадия слепоты.* Первая стадия упадка — внутренние и внешние перемены, которые угрожают долговременному выживанию и могут потребовать от организации напряжения сил. У организации могут быть раздутые штаты, громоздкие процедуры или негармоничные отношения с потребителями. Руководители часто пропускают признаки упадка, свойственные этой стадии. Поэтому необходимо разрабатывать эффективные процедуры анализа ситуации и системы контроля, реагирующие на возможные неполадки в работе. Если информация поступает своевременно, руководители не теряют бдительности и могут вернуть организацию на прежний высокий уровень производительности.
2. *Стадия бездействия.* Вторую стадию упадка называют бездействием. Ей свойственно отрицание проблемы, несмотря на признаки ухудшения деятельности. Руководство может убеждать подчиненных, что все в порядке. Эту позицию также может подтверждать умелое ведение бухгалтерии. На этой стадии руководители должны установить факт упадка и начать немедленно действовать, чтобы организация могла адаптироваться к окружающей среде. Руководство, например, может изменить процедуру принятия решений, увеличить вовлеченность сотрудников в этот процесс, поощрять выражение недовольства, чтобы понять, что именно в организации делается плохо.



В записную книжку менеджера

Необходимо понимать причины упадка и стадии этого процесса. Будьте бдительны: старайтесь заметить признаки упадка организации и, чтобы переломить ход событий, действуйте как можно быстрее. Быстрые действия на ранних стадиях оградят организацию от стадии 4 — кризиса, когда исправить положение оказывается чрезвычайно трудно.

3. *Ошибочные действия.* На третьей стадии организация сталкивается с серьезными проблемами, и признаки плохой работы уже нельзя игнорировать. Если не взять процесс упадка под контроль, организация может погибнуть. Сложные обстоятельства побуждают руководителей к крупным переменам. Это может быть введение режима экономии, включая сокращение штатов. Руководители должны представить подчиненным ясную картину происходящего, обозначить свои ценности и дать необходимую информацию. Крупные ошибки, допущенные на этой стадии, снижают шансы организации на изменение хода событий.
4. *Стадия кризиса.* На этой стадии организация по-прежнему не может эффективно бороться с упадком и впадает в панику. Она может пережить хаос, попытаться вернуться к своим основам, предпринимать резкие изменения и т.д. Для менеджеров лучше предотвратить эту кризисную стадию. Единственно возможным решением здесь может быть реорганизация. Социальная ткань организации разрушается, поэтому возникает необходимость в решительных действиях: смене руководства, революционных изменениях структуры, стратегии и культуры. Увольнения могут быть весьма значительными.
5. *Стадия распада.* Эта стадия упадка необратима. Организация утрачивает свои рынки и репутацию, лишается лучших сотрудников, а ее капитал истощается. Единственно возможной стратегией оказывается закрытие организации в соответствии с существующими юридическими нормами и смягчение травмы, нанесенной ее работникам.

Пример из практики когда-то преуспевающей бухгалтерской фирмы показывает, как отсутствие правильного реагирования на признаки упадка может привести к катастрофе.

Из практики

Arthur Andersen

В начале 2002 г. бухгалтерская фирма Arthur Andersen стоила 9 млрд долл. В течение шести месяцев компания чуть не погибла. Не успело высшее руководство распознать первых признаков упадка (*стадия слепоты*), как аудиторы фирмы оказались вовлеченными в сложные и потенциально противозаконные бухгалтерские махинации с такими клиентами, как Sunbeam, Waste Management Inc. и Enron. Когда после гибели Enron признаки затруднений стали совершенно явными, менеджеры сначала сопротивлялись, отрицая роль Andersen в этой проблеме (*стадия бездействия*). Однако, когда юристы обнаружили, что тысячи электронных писем и документов, имеющих отношение к Enron, пропали, руководство вынуждено было отреагировать на эту информацию.

Следующая стадия (*ошибочных действий*) наступила, когда события стали развиваться не в пользу Andersen. Чтобы продумать способы спасения репутации фирмы, высшее руководство встретилось с юристами. Требовался совет сторонних экспертов, известных своей честностью и прямотой, однако стороны не смогли договориться друг с другом, о чем именно их следовало спрашивать и каким объемом полномочий наделить. В итоге возможности консультантов по оказанию помощи менеджерам и выводу фирмы из проблемной ситуации были жестко лимитированы.

После того как компания Andersen была обвинена в сопротивлении правосудию, юристы порекомендовали признать свою вину и завершить инцидент как можно быстрее. Вместо того чтобы прислушаться к их совету, руководители уволили юристов. Отказавшись от тесного сотрудничества с руководителем Департамента юстиции, занимавшимся делом Andersen, компания пыталась действовать через его голову, требуя вмешательства представителей генерального прокурора. Шаг за шагом менеджеры Andersen совершали ошибки, настраивая против себя истцов и держа их в неведении о своих намерениях.

На *стадии кризиса* возможности руководителей истощились. Чтобы предотвратить гибель компании, они провели переговоры с фирмами Deloitte Touche и KPMG о приобретении части Andersen, однако из-за разногласий между менеджерами и советом директоров Andersen переговоры не сдвигались с места. Когда ситуация стала все больше выходить из-под контроля, все группировки были предупреждены о шагах, которые будут предприняты в ближайшее время. Из-за ошибок и неправильных шагов многие недели переговоров между Andersen и правительством по поводу урегулирования уголовного дела пропали впустую. Последнее правительственное предложение по урегулированию конфликта менеджеры Andersen даже не рассматривали, поскольку до контрольного срока, назначенного правительством, юристы не смогли их собрать. Когда дело было закончено, компания Andersen была признана виновной и заплатила огромный штраф; численность сотрудников компании в результате массовых увольнений сократилась с 85 тыс. до 2 тыс. человек. Когда репутация фирмы разлетелась в клочья, клиентская база испарилась, доверие к международным филиалам компании заметно пострадало, и распад компании кажется неизбежным[72].

Как показывает этот пример, в ситуации упадка, когда организация стремится избежать полного распада, необходим правильный менеджмент. Руководители должны замечать признаки упадка, осмысливать их, предпринимать необходимые действия и менять ход событий. Наиболее трудные решения связаны с сокраще-

нием размеров организации (downsizing) — необходимостью сокращать численность персонала, или, попросту говоря, увольнять людей.

Сокращение размеров



В записную книжку менеджера

Если увольнения неизбежны, проводите их аккуратно. Старайтесь сделать это гуманно, сохраняйте контакт с работниками и предоставляйте им максимум информации. Помогайте уволенным и помните об эмоциональных потребностях оставшихся.

Во время экономического бума 1990-х годов проблемой сокращения были озабочены немногие. Организации росли и процветали, менеджеры были больше обеспокоены поиском квалифицированных рабочих, чем увольнениями людей. Сегодня ситуация изменилась. Начиная с 2000 г. экономика переживает спад, и сокращения стали обычной практикой американских корпораций. Кроме того, в современных организациях сокращение размеров стало частью многих инициатив[73]. Проекты реконструкций, слияния и поглощения компаний, глобальная конкуренция и растущая тенденция к использованию субподрядов — все это приводит к сокращению числа рабочих мест[74].

Некоторые исследователи обнаружили, что крупномасштабное сокращение часто не приносит ожидаемых выгод, а в некоторых случаях наносит вред[75]. Тем не менее во времена упадка сокращение размеров организации становится необходимой частью менеджмента. Облегчить этот процесс, а также эмоциональное состояние уволенных и оставшихся работников помогают следующие методы[76].

1. *Больше общайтесь.* Похоже, что в некоторых организациях считается, что чем меньше говорится о предстоящих сокращениях, тем лучше. Это не так. Менеджеры должны сделать предварительные объявления и по возможности сообщить максимум информации. В 3Com Corp. менеджеры разработали трехступенчатый план. Во-первых, еще за несколько месяцев они предупредили работников о неизбежности увольнений. Вскоре после этого они организовали встречи с сотрудниками всех подразделений на их рабочих местах и изложили основания для принятия подобного решения, а также предоставили работникам максимально полную информацию о том, что их ожидает. Все кандидаты на увольнение за 60 дней до назначенного срока получили формальное извещение (составленное в соответствии с новым федеральным постановлением Worker Adjustment and Retraining Notification Act)[77]. Менеджеры должны помнить, что во времена бурных перемен количество информации не может быть чрезмерным. Работники, оставленные в организации, хотят знать, чего от них ждут, возможны ли новые увольнения и что организация делает, чтобы помочь их коллегам, потерявшим работу.
2. *Помогайте уволенным.* Организация несет ответственность перед уволенными, и она должна помочь им справиться с потерей работы и снова найти себя на рынке труда. Организация может предложить им обучение, выходные и другие пособия и помощь в трудоустройстве. Когда Motorola сократила более половины рабочих мест на своем заводе в Гарварде, шт. Иллинойс, она по-

просила местный комитет по экономическому развитию о помощи в трудоустройстве своих бывших сотрудников и привлекла работников более 40 специальностей к участию в ярмарке вакансий, проведенной на средства компании[78]. Кроме того, самим уволенным и членам их семей была оказана консультативная помощь, облегчившая травму от утраты работы. Другой ключевой момент — дать работникам возможность уйти без ущерба для их достоинства.

3. *Контролируйте эмоциональное состояние оставшихся.* Руководители компании также должны помнить об эмоциональных потребностях тех, кто не был уволен. Многие люди после утраты коллег переживают вину, гнев, замешательство, печаль, и эти чувства должны быть осмыслены. Оставшихся также может волновать их собственная работа, они могут испытывать затруднения, приспосабливаясь к новым должностным обязанностям, ответственности и т.д. После сокращения почти тысячи рабочих мест в шт. Орегон для оказания помощи уволенным администрация штата пригласила консультанта Эла Сиберта. Большинство людей эмоционально не готовы справиться с крупными проблемами, — считает Сиберт. В серии групповых занятий он помог людям осознать свое состояние, а затем, пробудив в них гибкость, любознательность и оптимизм, — почувствовать радость перемен[79].

Даже в прекрасно управляемых организациях иногда может возникнуть необходимость сокращений, когда в окружающей среде происходят резкие изменения или когда сама организация переживает упадок и нуждается в возрождении. Высшее руководство может достичь хороших результатов, если будет проводить сокращения, не оскорбляя чувств уволенных и позволяя оставшимся в организации сохранить свою трудовую мотивацию, продуктивность и веру в лучшее будущее.

Итоги и обсуждение

Глава содержит некоторые важные идеи, касающиеся жизни организаций. По мере своего роста и взросления организации проходят через отдельные стадии жизненного цикла. Структура организации, внутренние системы и управленческие проблемы на каждой из стадий развития различны. Рост организации приводит к кризисам и революциям. Основная задача менеджеров заключается в том, чтобы провести организацию через стадии предпринимательства, коллективизма, формализации и совершенствования. Проходя через последовательные стадии своего жизненного цикла, увеличиваясь в размерах и усложняясь, организации, как правило, приобретают признаки бюрократизации. Появляются правила, разделение труда, письменная документация, иерархия власти, а процедуры приобретают безличный характер. Бюрократия — зако-

номерная форма развития организации, позволяющая фирмам эффективно использовать свои ресурсы. Однако во многих крупных корпорациях и правительственных учреждениях бюрократия подвергается нападкам со стороны тех, кто пытается добиться децентрализации власти, сделать структуру организации более плоской, сократить количество правил и поток письменной документации и сохранить философию маленькой компании. Такие компании отказываются от экономии на масштабах производства, чтобы приобрести гибкость реагирования и адаптивность. Для получения преимуществ малых компаний многие крупные организации подразделяются на небольшие отделения. Другой подход к преодолению проблем бюрократии — это использование структурной концепции, называемой *системой контроля инцидентов*, позволяющей плавно переходить от формализованного иерархического стиля, эффективного в период стабильности, к более гибкому и свободно структурированному, необходимому для действий в неожиданных и быстро меняющихся условиях окружающей среды.

Крупные организации в большей степени нуждаются в административных работниках и специалистах. Это логически следует из специализации и разделения труда. Выделяя в деятельности организации различные задачи и имея специалистов, способных их решать, организация может стать более продуктивной.

Все организации, большие и малые, нуждаются в системах контроля. Менеджеры могут использовать три различные стратегии: бюрократический, рыночный и клановый контроль. Бюрократический контроль опирается на стандартные правила и рационально-легальную власть менеджеров. Рыночный контроль используется в условиях конкуренции и когда необходимо назначить цену товара или услуги. Клановый контроль, а в последнее время и самоконтроль, связывается с неопределенными и быстро меняющимися организационными процессами. Эти формы контроля опираются на приверженность организации, традицию и единую систему ценностей. Для достижения целей организации менеджеры могут сочетать рыночный, бюрократический и клановый контроль.

Многие организации прекращают свой рост, а некоторые переживают упадок. В этом процессе также можно выделить отдельные стадии, и менеджеры отвечают за обнаружение признаков упадка, осуществление необходимых действий и изменение хода событий. Одно из наиболее трудных — решение о сокращении штатов. Чтобы смягчить процесс, менеджеры должны постоянно информировать подчиненных, оказывать помощь уволенным и помнить об эмоциональных потребностях тех, кто остался в организации.

Ключевые понятия

бюрократический контроль (bureaucratic control)
бюрократия (bureaucracy)
жизненный цикл (life cycle)
клановый контроль (clan control)

рационально-легальная власть (rational-legal authority)
рыночный контроль (market control)
система контроля инцидентов (incident command system)
сокращение размеров организации (downsizing)
стадия коллективизма (collectivity stage)
стадия предпринимательства (entrepreneurical stage)
стадия совершенствования (elaboration stage)
стадия формализации (formalization stage)
структура штатов (personnel ratios)
традиционная власть (traditional authority)
упадок организации (organizational decline)
формализация (formalization)
харизматическая власть (charismatic authority)
централизация (centralization)

Вопросы для обсуждения

1. Расскажите об основных различиях между большими и малыми организациями. Какие организации работают лучше: маленькие, большие или гибридные?
2. Почему большие организации имеют тенденцию к формализации?
3. Представьте себе, что вы руководите (1) профессорами колледжа и (2) бухгалтерией. Была ли бы их структура одинаковой? Почему?
4. Примените теорию жизненного цикла к какой-либо известной вам организации — университету или предприятию малого бизнеса. На какой стадии эта организация находится в данный момент? Как организация проходила разные стадии жизненного цикла?
5. Опишите три вида власти, выделенные Вебером. Могут ли все они существовать в организации одновременно?
6. В своей работе, посвященной типам контроля, Уильям Оучи писал: «Рынок похож на форель, а Клан — на лосося. Оба эти вида прекрасны и весьма специфичны, но для их выживания требуются разные условия. Продолжая эту аналогию, бюрократический контроль можно сравнить с сомом — неуклюжим, страшным, но способным выжить в самых разных условиях и, несомненно, относящимся к доминирующим видам». Обсудите, что имел в виду Оучи.
7. Правительственные организации часто кажутся более бюрократизированными, чем коммерческие. Может ли это быть отчасти обусловлено типом контроля, используемого в правительственных организациях? Поясните свой ответ.
8. Система контроля инцидентов в основном используется организациями, постоянно имеющими дело с кризисными ситуациями. Обсудите, можно ли этот подход использовать в крупной медиа-компании, стремящейся ограничить бюрократию. А в компании, производящей сотовые телефоны?

9. Вернитесь к примеру с компанией Xerox (гл. 1) и обсудите, как ее история иллюстрирует основные причины упадка организации. На какой стадии жизненного цикла, по вашему мнению, находится компания?
10. Как вы думаете, следует ли преподавать в бизнес-школах философию менеджмента, отрицающую рост («no growth»). Обсудите этот вопрос.

Рабочая тетрадь *Механизмы контроля*

Вспомните две ситуации из вашей жизни, связанные с обучением и с работой. Как в этих сферах осуществлялся контроль? Заполните таблицы.

НА РАБОТЕ

	Ваши должностные обязанности	Как ваш руководитель осуществлял контроль	Положительные стороны этого контроля	Негативные стороны этого контроля	Как вы могли бы улучшить контроль
1.					
2.					
3.					
4.					

В УНИВЕРСИТЕТЕ

	Пункты	Как контролировал работу группы профессор А?	Как контролировал работу потока профессор Б?	Как эти формы контроля повлияли на вас?	Какая форма контроля, на ваш взгляд, лучше
1.	Экзамены				
2.	Задания/ письменные работы				
3.	Участие в аудиторной работе				
4.	Посещаемость				
5.	Другое				

Вопросы

1. Каковы достоинства и недостатки разных форм контроля?
2. Что происходит при чрезмерном контроле? При недостаточном контроле?
3. Зависит ли тип контроля от особенностей ситуации и числа людей?
4. *Дополнительно*: Как контрольные показатели ваших таблиц соотносятся с показателями коллег по группе?

Кейс для анализа *Sunflower Incorporated*

Sunflower Incorporated — это крупная дистрибьюторская компания, в которой более 5 тыс. сотрудников, а валовой доход от продаж превышает 550 млн долл. (1992 г.). Компания приобретает снеки и напитки и поставляет их магазинам в Соединенных Штатах и Канаде, не принадлежащим крупным торговым сетям. Компания распространяет кукурузные, картофельные и маисовые чипсы, сырные колечки, арахис. Соединенные Штаты и Канада поделены на 22 региона; каждый регион имеет свой центральный товарный склад, торговых представителей, финансовый отдел и отдел сбыта. Компания поставляет продукцию с национальными и местными брендами, а также самостоятельно пакует некоторые виды изделий, имеющих частные марки. Конкуренция в этой отрасли очень острая. Потребность в напитках падает, и такие крупные компании, как Procter & Gamble и Frito-Lay, разрабатывают новые виды закусок, чтобы отвоевать себе долю рынка, принадлежащую малым компаниям вроде Sunflower. Головной офис компании стремится к автономии в регионах, поскольку везде существуют свои вкусы и привычки. Например, в северо-восточных штатах лучше покупают канадское виски и американский бурбон, а на востоке предпочитают водку, джин и ром. Мексиканцы на юго-западе лучше покупают закуски с острыми приправами.

В начале 1988 г. Sunflower начала использовать систему финансовой отчетности, в которой сопоставлялись показатели продаж, убытков и прибылей по отдельным регионам. Работа каждого регионального отделения оценивалась по полученной прибыли, и топ-менеджеры с удивлением узнали, что размер прибыли существенно различается. В 1990 г. различия были так велики, что руководство решило ввести некоторую стандартизацию. Было высказано предположение, что в регионах, получивших высокую прибыль, для улучшения финансовых показателей иногда реализуют низкокачественные продукты. Эта практика могла повредить имиджу Sunflower. Для сохранения своей доли рынка многие регионы боролись за цены не на жизнь, а на смерть. После того как Anheuser-Busch Company (подразделение Eagle Snack) снизила цены на закуски, такие национальные дистрибьюторы, как Frito-Lay, Borden, Nabisco, Procter & Gamble (Pringles) и Standards Brands (Planters Peanuts), для сохранения или увеличения своей доли на рынке были вынуждены также снизить свои цены или предложить новые продукты.

По мере того как проблемы нарастали, Джо Стилмэн, президент Sunflower, решил создать новую должность, чтобы проводить мониторинг цен и тенденций в заказах магазинов. Для этого из финансового отдела конкурирующей организации была приглашена Лоретта Уильямс. Ее новая должность стала называться «директор по ценам и снабжению» (director of pricing and purchasing), и по финансовым вопросам она отчитывалась перед вице-президентом Питером Ленгли. Ленгли дал Уильямс большие полномочия в организации работы и предложил ей вводить любые необходимые на ее взгляд правила и процедуры. Ей также было предложено собирать информацию по каждому региону. О назначении Уильямс директора всех 22 региональных отделений были извещены официальным письмом. Копии письма получили все склады, оно было вывешено на доске объявлений. Информация также появилась в газете компании.

Через три недели работы Уильямс решила две неотложные проблемы. Некоторое время спустя она поняла, что необходимо обратиться к исследованию информационных технологий. Уильямс верила, что ИТ помогут в процессе принятия решений в штаб-квартире. Топ-менеджеры подразделений поддерживали связь с помощью электронной почты, однако рядовые сотрудники и торговые представители не имели такой возможности. Только несколько старших менеджеров почти в половине подразделений использовали электронную связь регулярно.

На ближайшее время Уильямс поставила задачу стандартизировать по регионам процесс принятия решений в проблемных ситуациях, связанных с установлением цен и сбытом. Эту задачу нужно было решить немедленно. Для начала она обязала должностных лиц всех регионов, занимающихся финансами, извещать ее о всех изменениях цен на местных рынках более чем на 3%. Она также решила, что

все контракты на местные поставки, превышающие 5 тыс. долл., должны оформляться в ее офисе. (Примерно 60% наименований товаров, распространяемых в регионах, приобретали в больших количествах и поставляли из головного офиса. Остальные 40% приобретали и распространяли в самих регионах.) Уильямс верила, что стандартизировать операции можно только при наличии информации в головном офисе о любом намечающемся изменении цен или поставок. Она обсудила предлагаемую политику с Ленгли. Тот согласился, и они составили для президента и совета директоров компании формальное предложение, которое и было одобрено. Новшества были связаны с непростым изменением политики работы Sunflower. Отпускной сезон приближался к пику, поэтому Уильямс хотела начать изменения немедленно. Уильямс решила разослать всем региональным сотрудникам, ответственным за финансы и поставки, электронные письма и факсы, извещающие о новых правилах. В течение четырех месяцев изменения должны были быть внесены во всю нормативную документацию компании, касающуюся политики и процедур ее работы.

Уильямс показала проект извещения Ленгли и попросила высказать свое мнение. Ленгли сказал, что хотя извещение — идея хорошая, есть сомнения в том, что этого документа будет достаточно. Регионы оперировали сотнями наименований товаров и привыкли к децентрализованному принятию решений. Ленгли предложил Уильямс посетить регионы и обсудить политику цен и снабжения с местными ответственными лицами. Уильямс отказалась, посчитав, что подобные поездки требуют слишком много времени и денег, а при ее загруженности в штаб-квартире командировки и вовсе невозможны. Ленгли предложил подождать с введением новых процедур до ежегодного собрания компании, которое должно было состояться через три месяца. Там Уильямс могла встретиться с представителями регионов лично. Уильямс сказала, что это слишком большая отсрочка: если пик сезона продаж пройдет, новая политика может оказаться неэффективной. Она считала, что изменения следует вводить сейчас. Информационные сообщения были разосланы на следующий день.

В несколько следующих дней пришли электронные ответы из семи регионов. Менеджеры сообщали о своем согласии и полной готовности к сотрудничеству.

В течение следующих восьми недель Уильямс не получила сведений о ценах и поставках ни из одного региона. Ответственные лица, посетившие местные склады, сообщили ей, что регионы работают по-старому. Видимо, региональные руководители использовали привычные для данного времени года процедуры. Позвонив одному из региональных менеджеров, Уильямс поняла, что он не имеет представления о том, кто она такая и никогда не слышал о ее должности директора по ценам и снабжению. Он также сказал: «У нас и без штаб-квартиры достаточно хлопот с целевыми показателями». Уильямс поняла, что ее должность и предложения никак не сказались на работе компании. Ей было непонятно, действительно ли менеджеры на местах так непослушны или стоило использовать другую коммуникационную стратегию.

Практическое занятие *Windsock, Inc.*

1. *Введение.* Группа разбивается на четыре подгруппы: головной офис, отдел исследований, отдел маркетинга/продаж и производственный. В группу головного офиса входит чуть меньше студентов. Если подгруппы большие, подключите к их работе наблюдателей. Головной офис получает 500 соломинок для молока и 750 скрепок. Каждый участник читает только те ролевые предписания, которые касаются работы его подгруппы.
   Необходимые материалы: пластиковые соломинки для молока (500 штук) и коробка скрепок (750 штук).

2. *Выполнение задания.* В зависимости от размеров группы выполнение задания может занять от 30 до 60 минут. Подгруппы выполняют свои функции и готовят двухминутный отчет для акционеров.
3. *Групповые отчеты.* Каждая подгруппа готовит двухминутную презентацию для акционеров.
4. *Отчеты наблюдателей* (не обязательно). Наблюдатели делятся своими находками с членами подгрупп.
5. *Групповая дискуссия.*
   - Что помогало и что мешало внутригрупповой координации и кооперации?
   - До какой степени коммуникация была открытой (закрытой)? К каким результатам это привело?
   - Какие стили руководства были продемонстрированы?
   - Какие типы командной взаимозависимости были выявлены?

Роли

Головной офис

Ваша команда представляет менеджеров и администрацию WINDSOCK, INC. Вы — сердце и пульс организации. Без координации и распределения ресурсов, которыми вы занимаетесь, организация пойдет ко дну. Ваша задача состоит в том, чтобы управлять процессами в организации. Это непросто, поскольку вы должны согласовывать деятельность трех различных групп работников: отделов маркетинга/продаж, производственного и конструкторского. Вы также должны заниматься распределением ресурсов, включая рабочие материалы (соломинки и скрепки), устанавливая сроки окончания работ, обеспечивая коммуникацию и формулируя требования к изделию.

Вы должны сформулировать миссию компании и обеспечить ее гармоничную и продуктивную работу.

WINDSOCK, INC. располагает 30 минутами (по решению инструктора это время может быть увеличено), чтобы спланировать рекламную кампанию и подготовить макет рекламного сообщения, разработать проект мельницы и создать первые образцы для рассылки. Удачи всем!

Конструирование продукта

В вашу группу входят исследователи и разработчики WINDSOCK, INC. — мозг и творческое начало организации, поскольку без инноваций и успешно разработанных изделий организация пойдет ко дну. Вы должны разработать изделия, способные выдержать рыночную конкуренцию по многим параметрам (функциональности, эстетическим особенностям, издержкам, простоте производства, доступности материалов).

Вы должны разработать проект изделия, который будет реализован группой производственников компании. Ваша мельница должна быть легкой, портативной, простой в сборке и при этом хорошо выглядеть. Центральный офис контролирует бюджет и выделяет вашему подразделению материалы.

WINDSOCK, INC. располагает 30 минутами (по решению инструктора это время может быть увеличено), чтобы спланировать рекламную кампанию и подготовить макет рекламного сообщения, разработать проект мельницы (задача вашей группы) и создать первые образцы для рассылки. Удачи всем!

Отдел маркетинга/продаж

Ваша команда занимается маркетингом/продажами в компании WINDSOCK, INC. Это становой хребет деятельности организации, поскольку без клиентов и продаж организация пойдет ко дну. Ваша задача состоит в выборе рынка, разработке рекламной кампании для продвижения уникального изделия вашей фирмы, изготовлении макета рекламного объявления, обучении торговых представителей и разработке процедуры продаж как для конкретных потенциальных покупателей, так и для широкой публики.

В упражнении вы можете исходить из того, что маркетинговый анализ уже проведен. Сейчас ваша группа находится на стадии разработки рекламной кампании и макета рекламы изделия. Чтобы работа была эффективной, вы должны ясно представлять себе характеристики продукта и его отличие от аналогичных изделий, уже представленных на рынке. Центральный офис контролирует ваш бюджет и выделяет материалы, необходимые для работы вашего подразделения.

WINDSOCK, INC. располагает 30 минутами (по решению инструктора это время может быть увеличено), чтобы спланировать рекламную кампанию и подготовить макет рекламного сообщения (задача вашей группы), разработать проект мельницы и создать первые образцы для рассылки. Удачи всем!

Производственный отдел

Вы — производственный отдел WINDSOCK, INC. Вы — сердцевина организации, поскольку без команды, выпускающей продукцию, организация пойдет ко дну. Вы отвечаете за координацию работ по производству и доставке готовых изделий. Продукт вашей компании имеет инновационный дизайн; ваше изделие дешевле, легче, портативнее, обладает более широкими возможностями и имеет более приятный внешний вид, чем разработки, уже представленные на рынке. Вы должны изготавливать мельницы, не превышая намеченного бюджета, в соответствии с детальным описанием проекта, в определенные сроки и используя имеющиеся материалы.

Для выполнения упражнения сформируйте команду, составьте график выпуска продукции и изготовьте мельницы. Ваш бюджет, расходуемые материалы и спецификация изделия будут контролироваться головным офисом.

WINDSOCK, INC. располагает 30 минутами (по решению инструктора это время может быть увеличено), чтобы спланировать рекламную кампанию и подготовить макет рекламного сообщения, разработать проект мельницы и создать первые образцы (задача вашей подгруппы) для рассылки. Удачи всем!

Ссылки

1. Chuck Salter, Terrorists Strike Fast... Interpol Has to Move Faster... Ron Noble Is On the Case, *Fast Company* (October 2002), 96—104.
2. James Q. Wilson, *Bureaucracy* (New York: Basic Books, 1989); Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay* (Glenview: Scott, Foresman, 1979), 4.
3. Tom Peters, Rethinking Scale, *California Management Review* (Fall 1992), 7—29.

4. Matt Murray, Critical Mass: As Huge Companies Keep Growing, CEOs Struggle to Keep Pace, *The Wall Street Journal* (February 8, 2001), A1, A6.
5. Stuart Elliott, Advertising's Big Four: It's Their World Now, *The New York Times* (March 31, 2002), Section 3, 1, 10.
6. Donald V. Potter, Scale Matters, *Across the Board* (July—August 2000), 36—39.
7. James B. Treece, Sometimes, You've Still Gotta Have Size, *BusinessWeek/Enterprise* (1993), 200—201.
8. Murray, Critical Mass.
9. John A. Byrne and Heather Timmons, Tough Times for a New CEO, *BusinessWeek* (October 29, 2001), 64—70; Patrick McGeehan, Sailing Into a Sea of Trouble, *The* New *York Times* (October 5, 2001), C1, C4.
10. David Friedman, Is Big Back? Or Is Small Still Beautiful? *Inc.* (April 1998), 23—28.
11. Keith H. Hammonds, Size Is Not a Strategy, *Fast Company* (September 2002), 78—86.
12. See Hammonds, Size Is Not a Strategy, and Tom Brown, How Big Is Too Big? *Across the Board* (July—August 1999), 15—20, for a discussion.
13. Reported in John Case, Counting Companies, *Inc.*, State of Small Business 2001 (May 29, 2001), 21—23; and Peter Drucker, Toward the New Organization, *Executive Excellence* (February 1997), 7.
14. Bill Meyers, Worker Shortage Forces Small Businesses Into Creative Hiring, *USA Today* (October 30, 1998), 1B, 2B.
15. Alan Deutschman, America's Fastest Risers, *Fortune* (October 7, 1991), 46—57.
16. Ibid.
17. Gary Hamel, quoted in Hammonds, Size Is Not a Strategy.
18. Richard A. Melcher, How Goliaths Can Act Like Davids, *BusinessWeek/Enterprise* (1993), 192—201.
19. Edward E. Lawler III, Rethinking Organization Size, *Organizational Dynamics* (Autumn 1997), 24—35.
20. Ibid.
21. Hammonds, Size Is Not a Strategy.
22. John R. Kimberly, Robert H. Miles, and associates, *The Organizational Life Cycle* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980); Ichak Adices, Organizational Passages—Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations, *Organizational Dynamics* (Summer 1979), 3—25; Danny Miller and Peter H. Friesen, A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, *Management Science* 30 (October 1984), 1161—1183; Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis, The Five Stages of Small Business Growth, *Harvard Business Review* 61 (May—June 1983), 30—50.
23. Larry E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review* 50 (July—August 1972), 37—46; Robert E. Quinn and Kim Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science* 29 (1983), 33—51.
24. George Land and Beth Jarman, Moving Beyond Breakpoint, in Michael Ray and Alan Rinzler, eds., *The New Paradigm* (New York: Jeremy P. Tarcher/Perigee Books, 1993), 250—266; Michael L. Tushman, William H. Newman, and Elaine Romaijelli, Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review* 29 (1987), 1—16.
25. Adam Lashinsky Google Hires a Grown-Up, *Business 2.0* (February 2002), 22.
26. David A. Whetten, Sources, Responses, and Effects of Organizational Decline, in John R. Kimberly, Robert H. Miles, and associates, *The Organizational Life Cycle,* 342—374.
27. Brent Schlender, Steve Jobs: The Graying Prince of a Shrinking Kingdom, *Fortune* (May 14, 2001), 118—131; Josh Quittner with Rebecca Winters, Apple's New Core—Exclusive: How Steve Jobs Made a Sleek Machine That Could Be the Home-Digital Hub of the Future, *Time* (January 14, 2002), 46.
28. Land and Jarman, Moving Beyond Breakpoint.
29. Mylene Mangalindan and Suein L. Hwant, Gang of Six: Coterie of Early Hires Made Yahoo! a Hit But an Insular Place, *The Wall Street Journal* (March 9, 2001), A1, A6; Daniel Roth, Terry Semel Thinks Yahoo Should Grow Up Already, *Fortune* (September 30, 2002), 107—113; Ralph King, The CEO From Another Planet, *Business 2.0* (October 2002), 96—102; Brent Schlender, How a Virtuoso Plays the Web, *Fortune* (March 6, 2000), F79—F83.

30. Richard Murphy, Michael Dell, *Success* (January 1999), 50—53.
31. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, translated by A.M. Henderson and T. Parsons (New York: Free Press, 1947).
32. John Crewdson, Corruption Viewed as a Way of Life, *Bryan-College Station Eagle* (November 28, 1982), 13A; Barry Kramer, Chinese Officials Still Give Preference to Kin, Despite Peking Policies, *The Wall Street Journal* (October 29, 1985), 1, 21.
33. Kelly Barron, Logistics in Brown, *Forbes* (January 10, 2000), 78—83; Scott Kirsner, Venture Vérité: United Parcel Service, *Wired* (September 1999), 83—96; and Kathy Goode, Betty Hahn, and Cindy Seibert, *United Parcel Service: The Brown Giant* (unpublished manuscript, Texas A&M University, 1981).
34. Allen C. Bluedorn, Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environment, *Journal of Management Studies* 19 (Summer 1993), 163—191; John R. Kimberly Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal, *Administrative Science Quarterly* (1976), 571—597; Richard L. Daft and Selwyn W. Becker, Managerial, Institutional, and Technical Influences on Administration: A Longitudinal Analysis, *Social Forces* 59 (1980), 392—413.
35. James P. Walsh and Robert D. Dewar, Formalization and the Organizational Life Cycle, *Journal of Management Studies* 24 (May 1987), 215—231.
36. Nancy M. Carter and Thomas L. Keon, Specialization as a Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies* 26 (1989), 11—28; Cheng-Kuang Hsu, Robert M. March, and Hiroshi Mannari, An Examination of the Determinants of Organizational Structure, *American Journal of Sociology* 88 (1983), 975—996; Guy Geeraerts, The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 232—237; Bernard Reimann, On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal, *Administrative Science Quarterly* 18 (1973), 462—476; Richard H. Hall, The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment, *American Journal of Sociology* 69 (1963), 32—40; William A. Rushing, Organizational Rules and Surveillance: A Proposition in Comparative Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly* 10 (1966), 423—443.
37. Jerald Hage and Michael Aiken, Relationship of Centralization to Other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly* 12 (1967), 72—91.
38. Peter Brimelow, How Do You Cure Injelitance? *Forbes* (August 7, 1989), 42—44; Jeffrey D. Ford and John W. Slocum, Jr., Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations, *Academy of Management Review* 2 (1977), 561—575; John D. Kasarda, The Structural Implications of Social System Size: A Three-Level Analysis, *American Sociological Review* 39 (1974), 19—28.
39. Graham Astley, Organizational Size and Bureaucratic Structure, *Organization Studies* 6 (1985), 201—228; Spyros K. Lioukas and Demitris A. Xerokostas, Size and Administrative Intensity in Organizational Divisions, *Management Science* 28 (1982), 854—868; Peter M. Blau, Interdependence and Hierarchy in Organizations, *Social Science Research* 1 (1972), 1—24; Peter M. Blau and R.A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971); A. Hawley, W. Boland, and M. Boland, Population Size and Administration in Institutions of Higher Education, *American Sociological Review* 30 (1965), 252—255; Richard L. Daft, System Influence on Organization Decision-Making: The Case of Resource Allocation, *Academy of Management Journal* 21 (1978), 6—22; B.P. Indik, The Relationship between Organization Size and the Supervisory Ratio, *Administrative Science Quarterly* 9 (1964), 301—312.
40. T. F. James, The Administrative Component in Complex Organizations, *Sociological Quarterly* 13 (1972), 533—539; Daft, System Influence on Organization Decision-Making; E.A. Holdaway and E.A. Blowers, Administrative Ratios and Organization Size: A Longitudinal Examination, *American Sociological Review* 36 (1971), 278—286; John Child, Parkinson's Progress: Accounting for the Number of Specialists in Organizations, *Administrative Science Quarterly* 18 (1973), 328—348.
41. Richard L. Daft and Selwyn Becker, School District Size and the Development of Personnel Resources, *Alberta Journal of Educational Research* 24 (1978), 173—187.
42. Thomas A. Stewart, Yikes! Deadwood's Creeping Back, *Fortune* (August 18, 1997), 221—222.

43. Cathy Lazere, Resisting Temptation: The Fourth Annual SG&A Survey, *CFO* (December 1997), 64—70.
44. Based on Gifford and Elizabeth Pinchot, *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), 21—29.
45. Jack Rosenthal, Entitled: A Chief for Every Occasion, and Even a Chief Chief, *New York Times Magazine* (August 26, 2001), 16.
46. Seth Godin, Does Clinging to an Occupation Make You Better at Your Job? *Fast Company* (April 2000), 324—326.
47. Gregory A. Bigley and Karlene H. Roberts, The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments, *Academy oj Management Journal* 44, no. 6 (2001), 1281—1299.
48. Robert Pool, In the Zero Luck Zone, *Forbes ASAP* (November 27, 2000), 85.
49. Based on Bigley and Roberts, The Incident Command System.
50. Lazere, Resisting Temptation.
51. Philip M. Padsakoff, Larry J. Williams, and William D. Todor, Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Nonprofessionals, *Academy of Management Journal* 29 (1986), 820—831.
52. Royston Greenwood, C.R. Hinings, and John Brown, P2-Form Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships, *Academy of Management Journal* 33 (1990), 725—755; Royston Greenwood and C.R. Hinings, Understanding Strategic Change: The Contribution of Archtypes, *Academy of Management Journal* 36 (1993), 1052—1081.
53. William G. Ouchi, Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 129—141; idem, A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science* 25 (1979), 833—848.
54. Weber, *The Theory oj Social and Economic Organizations*, 328—340.
55. Oliver A. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975).
56. David Wessel and John Harwood, Capitalism is Giddy with Triumph: Is It Possible to Overdo It? *The Wall Street Journal* (May 14, 1998), A1, A10.
57. Anita Micossi, Creating Internal Markets, *Enterprise* (April 1994), 43—44.
58. Raymond E. Miles, Henry J. Coleman, Jr., and W.E. Douglas Creed, Keys to Success in Corporate Redesign, *California Management Review* 37, no. 3 (Spring 1995), 128—145.
59. Micossi, Creating Internal Markets.
60. Ouchi, Markets, Bureaucracies, and Clans.
61. Anna Muoio, ed., Growing Smart, *Fast Company* (August 1998), 73—83.
62. Stratford Sherman, The New Computer Revolution, *Fortune* (June 14, 1993), 56—80.
63. Richard Leifer and Peter K. Mills, An Information Processing Approach for Deciding Upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations, *Journal of Management* 22, no. 1 (1996), 113—137.
64. Leifer and Mills, An Information Processing Approach for Deciding Upon Control Strategies; Laurie J. Kirsch, The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process, *Organization Science* 7, no. 1 (January—February 1996), 1—21.
65. James R. Barker, Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams, *Administrative Science Quarterly* 38 (1993), 408—437.
66. Kim S. Cameron, Myung Kim, and David A. Whetten, Organizational Effects of Decline and Turbulence, *Administrative Science Quarterly* 32 (1987), 222—240.
67. Danny Miller, What Happens After Success: The Perils of Excellence, *Journal of Management Studies* 31, no. 3 (May 1994), 325—358.
68. Leonard Greenhalgh, Organizational Decline, in Samuel B. Bacharach, ed., *Research in the Sociology of Organizations* 2 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983), 231—276; Peter Lorange and Robert T. Nelson, How to Recognize—and Avoid— Organizational Decline, *Sloan Management Review* (Spring 1987), 41—48.

69. Kim S. Cameron and Raymond Zammuto, Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline, *Human Resources Management* 22 (1983), 359—375; Leonard Greenhalgh, Anne T. Lawrence, and Robert I. Sutton, Determinants of Workforce Reduction Strategies in Organizations, *Academy of Management Review* 13 (1988), 241—254.
70. Vanessa O'Connell, Commercial Break: An Ad Mega-Agency Faces Harsh Realities of a Shaken Industry, *The Wall Street Journal* (October 31, 2001), A1, A4.
71. William Weitzel and Ellen Jonsson, Reversing the Downward Spiral: Lessons from W.T. Grant and Sears Roebuck, *Academy of Management Executive 5* (1991), 7—21; William Weitzel and Ellen Jonsson, Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension, *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 91—109.
72. Kurt Eichenwald, Miscues, Missteps, and the Fall of Andersen, *The New York Times* (May 8, 2002), C1, C4; Ken Brown and Ianthe Jeanne Dugan, Sad Account: Andersen's Fall from Grace Is a Tale of Greed and Miscues, *The Wall Street Journal* (June 7, 2002), A1, A6; Accounting Firm Sentenced, *Johnson City Press* (October 17, 2002), 10.
73. William McKinley, Carol M. Sanchez, and Allen G. Schick, Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning, *Academy of Management Executive 9*, no. 3 (1995), 32—42.
74. Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge,* 2nd ed. (Fort Worth, Tex: The Dryden Press, 1994), 626; A. Catherine Higgs, Executive Commentary on McKinley, Sanchez, and Schick, Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning, 43—44.
75. James R. Morris, Wayne F. Cascio, and Clifford E. Young, Downsizing After All These Years: Questions and Answers about Who Did It, How Many Did It, and Who Benefited From It, *Organizational Dynamics* (Winter 1999), 78—86; McKinley, Sanchez, and Schick, Organizational Downsizing; Stephen Doerflein and James Atsaides, Corporate Psychology: Making Downsizing Work, *Electrical World* (September—October 1999), 41—43; Brett C/ Luthans and Steven M. Sommer, The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes, *Group and Organization Management 2*, no. 1 (1999), 46—70.
76. These techniques are based on Bob Nelson, The Care of the Un-Downsized, *Training and Development* (April 1997), 40—43; Shari Caudron, Teach Downsizing Survivors How to Thrive, *Personnel Journal* (January 1996), 38; Joel Brockner, Managing the Effects of Layoffs on Survivors, *California Management Review* (Winter 1992), 9—28; Ronald Henkoff, Getting Beyond Downsizing, *Fortune* (January 10, 1994), 58—64; Kim S. Cameron, Strategies for Successful Organizational Downsizing, *Human Resource Management* 33, no. 2 (Summer 1994), 189—211; Doerflein and Atsaides, Corporate Psychology: Making Downsizing Work.
77. Matt Murray, Stress Mounts as More Firms Announce Large Layoffs, But Don't Say Who or When (Your Career Matters column), *The Wall Street Journal* (March 13, 2001), B1, B12.
78. Kemba J. Dunham, The Kinder, Gentler Way to Lay Off Employees, *The Wall Street Journal* (March 13, 2001), B1, B10.
79. Caudron, Teach Downsizing Survivors How to Thrive.

Часть V

Управление динамическими процессами

Глава 10
Организационная культура и этические ценности

Глава 11
Инновации и изменения

Глава 12
Процессы принятия решений

Глава 13
Конфликт, власть, политика

Организационная культура и этические ценности

Глава 10

Организационная культура

Что такое культура? • *Возникновение и задачи культуры* • *Понимание культуры*

Конструирование организации и культура

Адаптивная культура • *Культура миссии* • *Клановая культура* • *Бюрократическая культура* • *Сила культуры и организационные субкультуры*

Культура и обучающаяся организация

Этические ценности в организациях

Источники этических ценностей в организациях

Личная этика • *Организационная культура* • *Организационные системы* • *Внешние стейкхолдеры*

Как руководство формирует культуру и этику

Руководство, основанное на ценностях • *Формальные структуры и системы*

Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде

Итоги и обсуждение



PSS World Medical

Компания PSS World Medical, специализирующаяся на маркетинге и дистрибьюции медицинских товаров, преуспевает в своей высококонкурентной отрасли благодаря первоклассному обслуживанию и способности реагировать на запросы клиентов. Компания доставляет заказы в день обращения, не устанавливает минимальных объемов заказов и беспрепятственно принимает возврат. Ее политика обеспечила ей признание врачами и лечебными учреждениями. Но что действительно отличает эту компанию от других — это сотрудники, относящиеся к работе с энергией, энтузиазмом и постоянно стремящиеся предоставлять услуги высшего качества.

Основатель и руководитель компании Пэт Келли (Pat Kelly) объясняет успех своей организации прежде всего ее организационной культурой, основанной на личной ответственности и подержании атмосферы чести, доверия и взаимного уважения. Люди считаются одним из главных достояний компании не только на словах, а отношения между ними интересуют руководство не меньше, чем объем продаж или доходы.

Перечень 12 главных ценностей компании имеется в каждом офисе PSS; на них основано все, что делается в компании. Среди них основные — открытость и честность. Компания не только не скрывает положения дел от подчиненных и предоставляет им всю финансовую и оперативную информацию, но и поощряет их задавать вопросы любому человеку в компании, не опасаясь недовольства. Посещая отделения компании, руководители выписывают двухдолларовые счета каждому, кто задает вопросы. Этот забавный способ привлекает людей к сотрудничеству. Всех сотрудников PSS называют по имени, и топ-менеджеры считают, что именно они работают для подчиненных, а не наоборот. Они должны учить и направлять сотрудников, содействуя их росту и максимальной реализации потенциала каждого.

Уникальный ритуал «сожжения босса» доказывает, что компания действительно заботится о доверии сотрудников. В большинстве случаев никакого сожжения не происходит (хотя и такие случаи бывали); просто ритуал помогает вывести проблемы наружу, содействует взаимопониманию и убеждает, что руководство понимает, как важно выслушивать мнение подчиненных и помогать им.

Другая основополагающая ценность — персональная ответственность. Сотрудники всех уровней имеют право принимать решения и регулировать проблемы. За открыто признанные ошибки не наказывают, поскольку при рискованных действиях они неизбежны. Считается, что на ошибках учатся.

PSS World Medical уделяет большое внимание поиску людей и приобщению их к культуре организации; для этого существуют специальные обучающие и развивающие программы. Текущие мероприятия, например собрания работников отделения для обсуждения вопросов бизнеса и совместного отдыха, также содействуют открытости, честности и хорошим межличностным отношениям[1].

Забота о сотрудниках, доверительность, открытость общения, атмосфера искренности и честности, а также персональная ответственность — все эти ценности делают PSS World Medical уникальной. Вместо наказаний и принуждений PSS создает атмосферу, в которой люди стремятся к совершенству и имеют возможность его достигнуть. Создавая культуру, поощряющую в сотрудниках энергию и энтузиазм, PSS World Medical растет и процветает.

Прочная организационная культура, подобная культуре PSS World Medical, может оказывать на компанию огромное влияние, позитивное или негативное. Негативные культурные нормы могут разрушать организацию с тем же успехом, что и позитивные — укреплять. Рассмотрим пример с Enron Corp., которая потерпела крах во многом из-за своей организационной культуры, поощряющей пренебрежение ко всему: практике бизнеса, правилам, поведению сотрудников и законам. Высшие руководители пользовались дорогими автомобилями, заставляли подчиненных совершать рискованные поступки и часто отмечали крупные успехи, «разнося в щепки» бар или дансинг. О царящих в Enron ценностях можно было судить по надписи на люцитовом кубе, когда-то стоявшем на столе финансового директора компании Эндрю Фастоу (Andrew Fastow): «Когда Enron собирается ободрать тебя как липку, она это делает»[2].

Понятие «культура», связанное с влиянием норм и ценностей на совместную работу людей и их отношение друг к другу и к потребителям, близко к понятию *социальный капитал.* **Социальный капитал (social capital)** складывается из доверия, взаимопонимания, общих норм и пенностей, позволяющих членам организации кооперироваться и координировать свои действия по достижению целей организации[3]. Уровень социального капитала организации может быть как высоким, так и низким. Один из подходов к нему — это *гудвилл* (*goodwill*)*. Когда отношения внутри организации и с ее потребителями, поставщиками и партнерами основаны на честности, доверии и уважении, дух гудвилла присутствует и люди по собственному желанию объединяются для достижения общей выгоды. Высокий уровень социального капитала снимает трения социального взаимодействия, что позволяет организации работать без осложнений.

eBay, полагаясь в основном на свой социальный капитал, через веб-сайт сводит миллионы покупателей и продавцов друг с другом. Благодаря этому компания в 2001 г. получила прибыль 90 млн долл.[4] Компания создает гудвилл с помощью обратной связи, позволяющей покупателям и продавцам оценивать друг друга, дискуссионных клубов, формирующих у посетителей чувство приверженности сайту, и регулярных фокус-группы покупателей и продавцов.

Другая компания с высоким уровнем социального капитала — Fred Alger Management. Компания потеряла большую часть своего штата 11 сентября 2001 г. в Центре международной торговли. Она использовала свой социальный капитал для уговоров многих из прежних работников помочь компании встать на ноги. Некоторые оставили свою любимую работу, несмотря на возможности карьерного роста, чувствуя долговременную связь с Alger. Пенсионеры, желая помочь фирме, прервали заслуженный отдых[5]. Сформировать такие глубокие связи можно толь-

* В это понятие входит условная стоимость деловых связей фирмы, «цена» накопленных материальных активов (репутация, престиж торговых марок, опыт деловых связей, устойчивая клиентура). (*Прим. ред.*)

ко на основе открытости и честности, строя позитивные социальные отношения внутри фирмы и при ее внешних контактах. Отношения, основанные на желании перегрызть горло противнику, личном интересе и хитрости, как это было в случае Enron, могут разрушить компанию. Социальный капитал связан с корпоративной культурой и этикой, которые составляют предмет этой главы.

Цель главы

В главе рассматривается идея корпоративной культуры и связанных с ней этических ценностей, а также влияние, оказываемое на них организацией. Сначала мы рассмотрим природу корпоративной культуры, ее происхождение и роль, возможность выявить и понять суть культуры через церемонии, истории и символы. Затем посмотрим, как культура соотносится со стратегией и конструированием структур, которые обеспечивают организации эффективность в окружающей среде. Далее мы узнаем, какова роль культуры в создании организации, ориентированной на обучение, рассмотрим этические ценности организации и то, как менеджеры пользуются структурами и системами, влияющими на организационное поведение. Также обсудим влияние на культурные и этические ценности организации ее руководителей, от которых зависят стратегия и результаты деятельности компании. Главу завершает краткий обзор сложных культурных и этических проблем, с которыми менеджеры сталкиваются в интернациональном окружении.

Организационная культура

Популярность темы организационной культуры заставляет задать ряд вопросов. Можем ли мы идентифицировать различные культуры? Можно ли подобрать культуру к стратегии? Как можно управлять культурой или менять ее? Начать обсуждение проблемы культуры следует с ее определения, а также объяснения того, как можно идентифицировать ее в организации.

Что такое культура?

Культура (culture) представляет собой совокупность ценностей и норм, определяющих представления и понятие всех членов организации и преподаваемых ее новым членам, о том, что есть правильно[6]. Это неписаная сторона работы организации, то, что можно только ощутить. В культуру включен каждый сотрудник, однако ее, как правило, не замечают. Организации сталкиваются с культурой лицом к лицу только в тех случаях, когда пытаются реализовать новые стратегии или программы, противоречащие ее основным нормам и ценностям.

Организационная культура существует на двух уровнях (илл. 10.1). На поверхности находится ее видимый продукт и наблюдаемое поведение — то, как люди одеваются и ведут себя, символика, истории и церемонии, разделяемые членами организации. Видимые элементы культуры отражают глубинные ценности в представлении ее сотрудников. Ценности, допущения, убеждения и особенности мышления и есть истинная культура[7]. Например, в компании Southwest Airlines красные сердечки «LUV» на переплетах ее учебных пособий и других материалов. Сердечки — это зримые символы, в основе которых такая ценность, как «мы — одна семья, и мы действительно заботимся друг о друге». Проявление атрибутов культуры многообразно; однако в итоге она воплощается в типичных формах активности, реализуемых при социальных взаимодействиях[8]. Сформированные модели поведения можно использовать для интерпретации культуры.

Возникновение и задачи культуры

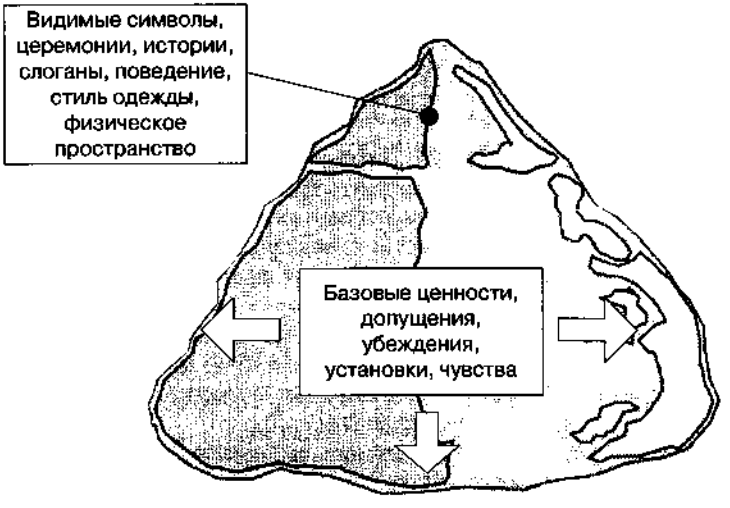
Корпоративная культура позволяет сотрудникам идентифицировать себя с организацией, формирует у них чувство приверженности убеждениям и ценностям, представляющим собой нечто большее, чем они сами. Идеи, которые становятся частью культуры, могут возникать в любом месте организации; как правило, организационная культура начинается с основателя или с первого руководителя. Основоположники формулируют свои цели и ценности и пытаются воплотить их в жизнь; на них строятся мировоззрение, философия и стратегия бизнеса. Культура PSS World Medical основана на ценностях и философии Пэта Келли, верившего, что бизнес должен быть чем-то бо́льшим, чем просто «делать деньги». Когда идеи и ценности руководителя приводят к успеху, они институционализируются, и складывается организационная культура, отражающая мировоззрение и стратегию основателя или руководителя компании[9].

В организации культура выполняет две основные функции. Во-первых, она объединяет членов организации, благодаря культуре сотрудники знают, как им следует вести себя друг с другом, и, во-вторых, помогает организации приспособиться к окружающей среде. **Внутренняя интеграция (internal integration)** означает, что члены организации вырабатывают коллективную идентичность и знают, как работать вместе эффективно. Именно культура определяет повседневные рабочие отношения и стиль общения в организации, приемлемые и неприемлемые формы поведения, распределение власти и статус. **Внешняя адаптация (external adaptation)** — это то, как цели и дела организации соотносятся со сторонними организациями. Культура помогает направлять повседневную активность работников по достижению целей организации. Она помогает быстро реагировать на запросы потребителей или действия конкурентов. Как сказано в книге, аннотируемой в главе, культура играет ключевую роль в преобразовании «средней» деятельности организации в истинно великую.

Организационная культура также определяет принятие решений работниками в отсутствие документированных правил или методов работы[10]. Таким образом, обе функции культуры связаны с накоплением компанией ее социального капи-

тала; она помогает увязывать позитивные и негативные внутренние и внешние взаимосвязи организации.

Иллюстрация 10.1 Уровни корпоративной культуры



Понимание культуры

Идентификация и понимание содержания культуры базируются на ее видимых продуктах. Их можно изучать, но трудно точно расшифровать. Значение церемонии награждения в двух компаниях может быть разным. Чтобы понять, что на самом деле происходит в организации, необходимо провести специальное исследование и, возможно, иметь некоторый опыт пребывания внутри организации. Типичное и важное видимое проявление культуры представляют собой ритуалы, церемонии, истории, символы и язык.



Рекомендуемая книга

Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't
By Jim Collins

Как и почему некоторые компании из просто хороших становятся и продолжают оставаться сильными, тогда как другие не могут сделать подобный рывок — или, если и делают, не могут удержаться навер-

ху? Этот вопрос поставил перед собой Джим Коллинз. Его шестилетнее исследование завершилось написанием книги *Из хороших в сильные: Почему некоторые компании делают рывок... а другие нет*. Коллинз отобрал 11 сильных компаний, которые за 15 лет в среднем увеличили стоимость своих акций в 6,9 раза и сравнил их с компаниями, которые располагали такими же ресурсами, но не смогли измениться или изменились и не смогли поддержать изменения.

Культура дисциплины

Коллинз указывает на ряд характеристик, свойственных действительно сильными компаниям. Одна из них — это культура дисциплины, когда каждый сотрудник делает именно то, что необходимо для успеха организации. Однако каковы слагаемые культуры дисциплины? Ниже перечислены некоторые ключевые факторы.

- *5-й уровень руководства* (*level 5 leadership*). Все организации, достигшие успеха, начинались с руководителя, послужившего примером того, что Коллинз назвал 5-м уровнем руководства. Таким руководителям свойственны полное отсутствие эгоцентризма (personal ego), сильная воля и заинтересованность в успехе организации. Они формируют крепкий управленческий аппарат, поэтому, когда они покидают организацию, компания может развиваться с еще большим успехом. В сильной компании себялюбию, корысти и высокомерию нет места.
- *Истинные ценности*. Руководители строят культуру, основанную на ценностях личной свободы и ответственности, но в рамках, определяемых задачами организации, ее целями и системами. Люди могут делать все, что считают необходимым, но в известных границах и при ясном понимании общего направления работы, целей и стратегии организации.
- *Нужные люди на нужных местах*. Руководители организаций, превращающихся из хороших в сильные, ищут людей, способных к самодисциплине и ценности которых совпадают с ценностями организационной культуры. Их называют *решительными*, *старательными*, *точными*, *систематичными*, *внутренне согласованными*, *сосредоточенными*, *обязательными* и *ответственными*. Чтобы стать лучше и помочь процветанию организации, они не боятся приложить дополнительные усилия.
- *Знать, куда идти*. Компании, стремящиеся стать сильными, глубоко осознают три главные идеи, которые можно представить в виде трех пересекающихся окружностей: то, чем они могут быть, — это лучшее, что есть в мире; они знают, к чему стремятся; их действия экономически оправданны. Это понимание преобразуется в мировоззрение и стратегию, направляющие все действия организации.

Концепция маховика

Ни одна компания не выходит на новый уровень одним махом. В этом неуклонном движении гигантский маховик не должен останавливаться. Если руководители нашли подходящих людей и правильно их расставили, если они поддерживают истинные ценности и концентрируют внимание на трех основных аспектах работы, люди начинают видеть позитивные результаты, а это заставляет маховик вращаться. Когда следующий успех базируется на предыдущем, компания из хорошей превращается в сильную.

Ритуалы и церемонии Важными продуктами культуры считаются **ритуалы и церемонии (rites and ceremonies)** — специально разработанные, формы поведения, особые события. Они часто проводятся ради тех, кто на них присутствует. Менеджеры могут использовать ритуалы и церемонии для впечатляющей демонстрации ценностей компании. Это особые ситуации, подтверждающие ценности компа-

нии, создающие связь между одинаково мыслящими людьми, позволяющие провозглашать и прославлять тех, в ком воплощены важные убеждения и действия[11].

На илл. 10.2 представлены четыре типа ритуалов, наблюдаемых в организациях. *Ритуалы перехода* (*rites of passage*) облегчают вступление сотрудников в новые должности. *Ритуалы повышения* (*rites of enhancement*) создают прочную социальную идентичность и повышают статус работников. *Ритуалы обновления* (*rites of renewal*) связаны с обучением и развитием, улучшающими функционирование организации. *Ритуалы единения* (*rites of integration*) создают связи и добрые отношения между сотрудниками и повышают их приверженность организации. Примеры, приведенные ниже, показывают, как топ-менеджеры используют ритуалы и церемонии для поощрения важных культурных ценностей.

Иллюстрация 10.2 Типология и социальные следствия организационных ритуалов

Ритуал	Пример	Социальные следствия
Переход	Зачисление в армию США; начальное обучение	Облегчает людям вступление в новые социальные роли и переход к новому статусу
Повышение	Ежегодная церемония награждения	Укрепляет социальную идентичность и повышает статус работников
Обновление	Участие в развитии организации	Обновление социальных структур, улучшение функционирования организации
Единение	Корпоративные вечеринки	Поощряют и оживляют чувства, объединяющие людей и укрепляющие их приверженность организации



В записную книжку менеджера

Уделяйте внимание корпоративной культуре. Старайтесь понять ценности, допущения убеждения, на которых она основана, замечайте их внешние проявления. Оценивайте корпоративную культуру по ее ритуалам, церемониям, историям, героям, символам и языку.

- В крупном банке выборы должностного лица считаются ключевым событием успешной карьеры. Каждый шаг в этом направлении сопровождается определенными действиями (форма извещения, первое посещение новым должностным лицом столовой для руководителей, коктейль для коллег в ближайшую после повышения пятницу)[12]. Это ритуал перехода.
- В Mary Kay Cosmetics Company разработаны церемонии награждения и вручения подарков: золотых и бриллиантовых украшений, мехов и роскошных автомобилей. С участием наиболее успешных торговых консультантов снимают клипы, как в индустрии развлечений. Это ритуал повышения.
- В PSS World Medical важным событием считается «наградной обход». Дважды в год руководители без предварительного предупреждения посещают одно из

отделений компании с проверкой. В ходе инспекции комиссия оценивает внешний вид, психологический климат и работу подразделения. Эта процедура построена как развлечение, однако ее основная цель — повысить внимание к чистоте офисов и товаров, дать посетителям возможность перекусить и отдохнуть и т.д. Это ритуал обновления.

- Когда представитель руководства Wal-Mart посещает какой-нибудь из магазинов компании, он под музыку твиста напевает: «Скажи W! Скажи A! (и т.д.) Что получается? Wal-Mart! Кто для нас самый главный? ПОКУПАТЕЛЬ!» Считается, что это укрепляет связи между работниками и их приверженность целям организации[13]. Это пример ритуала единения.

Истории **Истории (stories)** — это рассказы о реальных событиях, которые живут среди сотрудников и передаются новичкам. Многие из них посвящены **героям (heroes)** — образцам, или идеалам, культурных норм и ценностей организации. Некоторые из них имеют форму **легенд (legends)**, поскольку уже принадлежат истории и могут быть расцвечены вымышленными деталями. Другие превратились в **мифы (myths)**, соответствующие ценностям и убеждениям организации, но не подтверждаемые фактами[14]. Истории поддерживают жизнь главных ценностей организации и служат единству их понимания сотрудниками. Вот некоторые примеры влияния историй на культуру.

- В 3M Corp. известна история о вице-президенте, который не отступился от идеи нового продукта даже когда его уволили после того, как босс счел идею глупой. Даже после увольнения он продолжал бесплатно работать в одном из незанятых офисов, развивая свою идею. В итоге его восстановили в компании, его изделие имело успех и наконец он стал вице-президентом. Эта история символизирует такую ценность 3M, как настойчивость в достижении того, во что ты веришь[15].
- Работники Prince Corp. (сейчас это подразделение Johnson Controls Inc.) рассказывают историю ее основателя, Эда Принса (Ed Prince), помогавшего рабочим грузить готовую продукцию в вагоны. Когда Эд узнал, что для работы необходимо смазочное масло, он кинул ключи от своего нового кадиллака незнакомому ему молодому рабочему, вручил ему чек на 100 долл. и попросил привести немного WD-40. История заканчивается тем, что рабочий вернулся с покупкой, машиной и сдачей для Принса[16]. Рассказывая ее, работники подчеркивают роль каждого, от кого зависит результат работы, а также важность доверия.

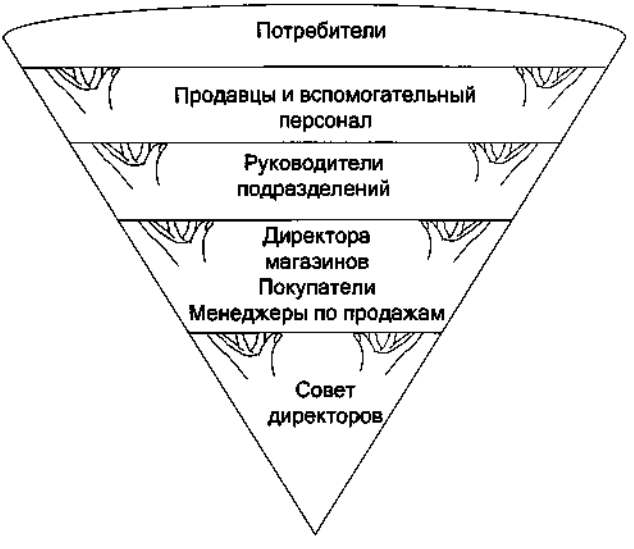
Символы Культуру также можно анализировать через ее **символы (symbols)**. Символ — это объект, олицетворяющий собой нечто иное. В определенном смысле церемонии, история, девизы и ритуалы служат символами. Они отражают глубинные ценности организации. Другой пример символа — это материальные объекты, цель которых — привлечь внимание. Вот некоторые примеры материальных символов.

- Символы универсального магазина Nordstrom подчеркивают важность низового персонала (илл. 10.3). Nordstrom известен своим прекрасным обслужива-

нием, и его структурная схема символизирует идею, согласно которой руководство должно поддерживать подчиненных, работающих с покупателями, а не контролирующих их менеджеров[17].

- Символы также могут отражать негативные элементы корпоративной культуры. Особые автостоянки в Enron служили символами власти, процветания и победы любой ценой. В лондонском офисе компании руководители получали предложения на ограниченные места по электронной почте. Один топ-менеджер заплатил за годичное право пользования своим местом более 6 тыс. долл.[18]

Иллюстрация 10.3 Структурная схема Nordstrom, Inc.



Язык Последним средством влияния на культуру служит **язык (language)**. Многие компании, желая добиться взаимопонимания с сотрудниками, используют особую манеру речи, слоганы, метафоры и другие языковые средства. Слоганы легко запоминаются и повторяются работниками и клиентами компании. Слоган Averitt Express «наша движущая сила — люди» одинаково применим к тем и к другим. Культура этой транспортной компании подчеркивает, что к работникам нужно относиться так же, как им предписывается относиться к клиентам. Водители и заказчики, а не старшее руководство, считаются силой, обеспечивающей успех компании. Вот некоторые примеры использования языка в формировании корпоративной культуры.

- В PeopleSoft Inc., предлагающей компьютерные программы планирования производственных ресурсов (ERP, см. гл. 8), работники называют себя

PeoplePeople, свое рабочее помещение — PeopleStore и хрустят особыми фирменными снеками PeopleSnacks. Использование особого жаргона поддерживает крепкую, «семейную» культуру PeopleSoft[19].

- Т.Дж. Уотсон-младший (T.J. Watson, Jr.), основатель International Business Machines, описывая тип работников, нужных IBM, сравнивает их с «дикими утками» («wild ducks»). Он утверждает: «Вы можете приручить диких уток, но никогда не заставите их одичать снова»[20]. Дикие утки символизируют свободу творчества и умение увидеть возможности, что необходимо, чтобы ум их не обленился.

Вспомним, что культура существует на двух уровнях — на уровне глубинных ценностей и на уровне видимых продуктов. Слоганы, символы и церемонии были описаны как продукты, воплощающие основополагающие ценности компании. Видимые продукты культуры и формы поведения могут быть использованы менеджерами для распространения ценностей компании и укрепления организационной культуры.

Конструирование организации и культура

Корпоративная культура должна укреплять стратегию и конструирование структур, помогающие организации быть эффективной в своей окружающей среде. Например, если окружающая среда требует гибкости и чуткости, как в окружающей среде новых интернет-компаний, культура должна поощрять адаптивность. Правильное соотношение культурных ценностей, стратегии и структуры организации и особенностей окружающей среды будет способствовать успеху компании.

Культура может оцениваться по многим параметрам, например по степени сотрудничества или изоляции отдельных работников и подразделений, важности контроля и его локализации или ориентации на настоящее либо на будущее[21]. Остановимся на двух показателях: (1) той степени, в которой конкурентная окружающая среда требует гибкости или стабильности; и (2) той степени, в какой организационная стратегия сфокусирована на внутренней или внешней среде. Попарное сочетание этих показателей образует четыре вида культуры (илл. 10.4): адаптивную, ориентированную на задачу (миссию), клановую и бюрократическую[22]. Каждая имеет свои ценности, стратегию, структуру и окружение. Каждая может содействовать успеху — в зависимости от требований окружения и фокуса стратегии организации.

Иллюстрация 10.4 Связь внешней окружающей среды и стратегии организации с корпоративной культурой



Источник: основано на Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra, Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organizational Science* 6, no. 2 (March—April 1995), 204—223; R. Hooijberg and F. Petrock, On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy, *Human Resource Management* 32 (1993), 29—50; and R.E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco; Jossey-Bass, 1988).

Адаптивная культура

Стратегический фокус **адаптивной культуры (adaptability culture)** относится к внешней окружающей среде; ее характеризуют гибкость и готовность к переменам в соответствии с запросами потребителей. Она поощряет ценности предпринимательства, а также нормы и представления, поддерживающие способность организации обнаруживать, интерпретировать и преобразовывать сигналы из окружающей среды в новые формы ответного поведения. Компания такого типа не просто быстро реагирует на изменения в среде — она активно способствует переменам. В ней ценятся и поощряются инновации, творчество и риск.



В записную книжку менеджера

Будьте уверены в том, что корпоративная культура соответствует стратегии вашей компании и ее окружающей среде. Культуре можно придать форму, удовлетворяющую оба эти источника. Существуют четыре типа культуры: адаптивная, культура миссии, клановая и бюрократическая.

Примером адаптивности служит культура компании 3M, ценностями которой считаются инициативность и предприимчивость сотрудников. Все новые сотрудники посещаю занятие по приятию риска, где их учат отстаивать свои идеи, даже если они противоречат мнению непосредственного начальника. Acxiom Corp., расположенная в Конуэе, шт. Арканзас, стала формировать у себя культуру адаптивности в начале 1990-х годов. После первых лет быстрого роста и вспышки интереса к услугам по обработке информации менеджеры обнаружили, что культура компании, ориентированная на внутреннюю эффективность, следование установленным правилам и процедурам и принятие решений руководством, больше не соответствует требованиям быстро меняющейся окружающей среды. Acxiom перенесла фокус вовне, расширила объем полномочий сотрудников, стала стремиться к гибкости и инициативности[23]. Большинство компаний, занимающихся электронной коммерцией, такие, как

eBay, Amazon.com и Buy.com, компании занимающиеся маркетингом, электроникой и косметикой, используют именно культуру адаптивности, поскольку, чтобы удовлетворить потребителей, им нужно работать быстро.

Культура миссии

Организации, обслуживающей определенных потребителей и не стремящейся к быстрым изменениям, подходит культура миссии. **Культура миссии (mission culture)** характеризуется акцентированием осознания основной задачи организации и достижении таких целей, как рост продаж, прибыльность или доля рынка, которые она помогает решить. Сотрудники могут нести ответственность за определенный уровень производительности, за что организация обязуется их вознаграждать. Менеджеры формируют поведение организации, представляя себе ее желаемое будущее и доводя эти идеи до подчиненных. Поскольку окружающая среда такой организации стабильна, менеджеры могут преобразовывать свое видение перспективы в измеримые цели и оценивать деятельность работников по их достижению. В некоторых случаях культура миссии отражает высокий уровень конкурентоспособности и ориентацию на получение прибыли.

Примером организации с культурой миссии служит PepsiCo, первый исполнительный директор которой Уэйн Коллоуэй (Wayne Calloway) поставил задачу сделать компанию лучшей в мире на рынке потребительских товаров. Менеджеры, которые добивались высоких результатов, получали богатые подарки: возможность совершить воздушное путешествие первым классом, автомобили, акции, премии, — и быстро продвигались по службе. При ежегодном подведении итогов основное внимание компания уделяла достижению производственных показателей[24]: плановой реализации продукции или маркетинговых целей. Другой иример культуры миссии — компания Siebel Systems, процветающая на сильной, амбициозной культуре. Siebel побуждает своих работников достигать максимального уровня продаж и прибылей. Те, кто достигает заданного стандарта, шедро вознаграждаются[25].

Клановая культура

Клановая культура (clan culture) основное внимание уделяет вовлеченности сотрудников в работу организации и быстро меняющимся ожиданиям внешней окружающей среды. Эта форма культуры подобна клановому контролю (см. гл. 9). Только клановая культура старается повысить производительность организации, максимально учитывая потребности работников. Их вовлеченность в общее дело и чувство сопричастности компании формируют ответственность и личное отношение к фирме; таким образом, приверженность работников организации повыщается.

Важной ценностью клановой культуры считается забота о людях и их уверенность в том, что об удовлетворении их нужд организация думает не меньше, чем об их продуктивности. Эта культура часто используется в индустрии моды и в розничной торговле, поскольку она поощряет творческое начало в работниках, реагируюших на изменения во вкусах потребителей. Компания MTW, предостав-

ляющая программное обеспечение и консультативные услуги в основном государственным учреждениям и страховым компаниям, также использует клановую культуру, помогающую ей учитывать меняющиеся потребности и ожидания окружающей среды.

Из практики

MTW Corp.

Дик Мюллер (Dick Mueller) и Эд Осси (Ed Ossie) строили MTW Corp. по принципу «люди — превыше всего; работа и успех компании определяются их нуждами и устремлениями».

Чтобы быть уверенными в том, что они понимают, чего хотят их работники, руководители фирмы заключают с каждым сотрудником *соглашение о намерениях* (*expectations agreement*), в котором четко оговариваются профессиональные и личные цели сторон. Эта практика представляет собой большую ценность, поскольку с самого начала работы в компании каждый сотрудник видит, что с ним общаются честно и открыто. Некоторых привлекают новые задачи и новые возможности, других — гибкий график, позволяющий уделять время семье или личным нуждам. Соглашение о намерениях может меняться обеими сторонами в любое время, но оно регламентирует деятельность сотрудника, пока он остается в компании. Документ гарантирует, что работники будут выполнять свои обязанности, а менеджеры — свои обещания.

Подчиненные верят в то, что менеджеры сдержат свое слово, что повышает их приверженность организации и укрепляет чувство ответственности. Атмосфера равенства, царящая в компании, означает, что никто не боится предъявить претензии менеджеру, не выполняющему свою часть сделки. «Если люди не справляются, я делаю что-либо, чтобы они это поняли, — сказал один из сотрудников, Дин Эммонс. — Если я недоволен или огорчен, я стучусь к Эду». Главное в культуре MTW — всегда держать двери (и души) менеджеров открытыми.

Другой ритуал, поддерживающий культуру компании, — встречи «Люди — прежде всего», проводимые два-три раза в год в разных отделениях компании. Они начинаются с отчетов сотрудников о положении дел и рассказов о себе. После этого топ-менеджеры сообщают о работе компании и финансовой ситуации MTW. Поскольку подчиненным принадлежит более 53% акций компании, они могут интересоваться любыми деталями. В программу встречи также включаются отдых и развлечения.

Культура MTW, ориентированная на людей, окупается. За три года работы продажи выросли с 7 млн почти до 40 млн долл. Текучесть кадров составляет 6,7% в год, тогда как в среднем по отрасли этот показатель приближается к 30%. Заботясь о работниках и помогая им решать свои профессиональные и личные задачи, MTW смогла адаптироваться к конкуренции и рыночным изменениям[26].

Бюрократическая культура

Бюрократическая культура (bureaucratic culture) характеризуется внутренним фокусом и постоянной ориентацией на стабильную окружающую среду. Она олицетворяет методичный подход к бизнесу. Символы, герои и церемонии поддерживают сотрудничество, традиции, соблюдение установленной политики и принятых способов достижения целей. Личная вовлеченность сотрудников здесь несколько ниже, однако это обстоятельство компенсируется высоким уровнем согласованности действий, подчинения и сотрудничества. Организации с бюрократической культурой добиваются успеха благодаря своей целостности и продуктивности.

Сегодня большинство менеджеров отходят от нее, ощущая потребность в большей гибкости. Однако одна из успешных новых компаний — Pacific Edge Software — использует некоторые элементы бюрократической культуры, гарантируя, что все ее проекты будут выполнены вовремя и без превышения запланированного бюджета. Супруги Лайза Хьортен (Lisa Hjorten) и Скотт Фуллер (Scott Fuller) внедрили в компании культуру порядка, дисциплины и контроля с момента ее основания. Внимание к порядку означает, что, как правило, работники уходят домой в 6 часов вечера, а не работают ночи напролет, заканчивая важный проект. Хьортен настаивает на том, что культура компании не замерла, она просто *осторожна* (*careful*). Хотя иногда осторожность означает медлительность, Pacific Edge удается идти в ногу с требованиями окружающей среды[27].

Сила культуры и организационные субкультуры

Сильная организационная культура существенно влияет на деятельность организации. **Сила культуры (culture strength)** характеризует степень согласия членов организации с тем, насколько важны ее специфические ценности. Если большинство сотрудников соглашается с ценностями организации, культура будет сплоченной и сильной. Если согласие с ценностями выражено незначительно, культура оказывается слабой[28].

Сильная культура обычно ассоциируется с частыми церемониями, символами, историями, героями и слоганами. Все это повышает приверженность работников ценностям и стратегии компании. Менеджеры, стремящиеся создать и сохранить сильную культуру, уделяют много внимания отбору и обучению сотрудников. Компания PSS World Medical, о которой говорилось в начале главы, никогда не приглашает соискателей на повторные интервью. От кандидата требуется собственная инициатива на всех этапах процесса отбора и найма, занимающего 6—8 недель. Это гарантирует компании зачисление сотрудников, имеющих ценности и установки, соответствующие ее культуре. PSS вкладывает массу времени, труда и денег в отбор персонала, а затем постоянно занимается его обучением.

В организации культура не всегда бывает однородной. Даже в организациях с сильной культурой встречаются островки субкультур; обычно они возникают в крупных организациях. **Субкультуры (subcultures)** складываются при наличии особых проблем, целей и опыта членов команды, подразделения или другой структурной единицы. Офис, отдел или структурная единица, территориально отделенные от основной компании и ее операций, также могут иметь свою субкультуру.

Хотя доминирующая культура организации может быть культурой миссии, отдельные подразделения могут иметь признаки адаптивной, клановой или бюрократической культур. Производственное подразделение крупной организации может быть успешным, когда акцент ставится на порядке, продуктивности и подчинении правилам, тогда как отдел исследований нуждается в полномочных сотрудниках, гибкости и ориентации на потребителей. Ситуация напоминает концепцию дифференциации (см. гл. 4), согласно которой производственное, торго-

вое и исследовательское подразделения, исследованные Полом Лоуренсом (Paul Lawrence) и Джеем Лорчем (Jay Lorsch)[29], вырабатывали различные ценности, касающиеся временной перспективы, межличностных отношений и формальных требований, обеспечивавших успешность работы каждого из них. Например, кредитный отдел Pitney Bowes, гигантской корпорации, производящей франкировальные машины*, копировальные устройства и другое офисное оборудование, сформировало особую субкультуру, поощряющую инновации и риск.

Из практики

Pitney Bowes Credit Corporation

Компания Pitney Bowes, производитель франкировальных машин и другого офисного оборудования, долгое время процветала в упорядоченной и предсказуемой окружающей среде. Ее штаб-квартира выглядит как типичное учреждение: гладкие стены, мягкие ковры и культура «порядка». Но если подняться на второй этаж здания Pitney Bowes в Шелтоне, шт. Коннектикут, можно подумать, что вы оказались в совсем другой компании. Эта часть компании — Pitney Bowes Credit Corporation (PBCC) — выглядит как домашний тематический парк. Его ковры стилизованы под булыжное покрытие, лампы похожи на газовые фонари, а богато украшенные часы напоминают старинные на городской площади. Там есть кафе во французском стиле 1950-х годов и «творческая кухня», где сотрудники, сидя в удобных креслах, бродят по Интернету или смотрят учебные видеопрограммы. Уютные холлы побуждают к импровизированным беседам, обмену информацией и идеями, которыми в иной обстановке люди, возможно, не стали бы делиться.

Традиционно PBCC с помощью материнской компании помогает потребителям в финансировании бизнеса. Однако Метью Киснер (Matthew Kisner), президент и генеральный директор PBCC, работает с менеджерами, стараясь сделать свое подразделение скорее *творцом* (*creator*) услуг, чем поставщиком, не ограничиваясь простым финансированием продаж и лизингом. Сейчас PBCC предлагает потребителям новые услуги. Это, например, Purchase Power — возобновляемая кредитная линия, помогающая компаниям финансировать почтовые расходы. Она рассчитана на девять месяцев, и сейчас этой услугой пользуются 400 тыс. клиентов. Занявшись новым бизнесом, PBCC начала менять свою субкультуру, приводя ее в соответствие с командным методом работы, готовностью к риску и творчеством. «Нашей культуре нужна приятная обстановка, — сказал Киснер. — Никаких прямых линий, никакого прямолинейного мышления. Поскольку мы предлагаем финансовые услуги, наше главное преимущество — качество наших идей». Итак, новый подход PBCC работает. За один из последних годов подразделение численностью 600 человек, составляющее менее 2% общего штата Pitney Bowes, принесло компании 36% ее чистой прибыли[30].

Обычно субкультуры включают в себя базовые ценности основной организации, дополненные ценностями, специфичными для представителей субкультуры. Различия субкультур часто приводят к конфликтам между подразделениями, что случается в организациях, не имеющих прочной базовой культуры. Когда субкультурные ценности укрепляются настолько, что начинают перевешивать ценности доминирующей части организации, страдает деятельность компании в целом. Более детально проблема конфликта будет рассмотрена в гл. 13.

* Машины для обработки почтовых отправлений. (*Прим. пер.*)

Культура и обучающаяся организация

Одной из главных характеристик обучающейся организации считается прочная организационная культура. Она ориентирует людей на изменения и адаптивность. Для многих успешных организаций опасность заключается в том, что их культура застывает и они уже не могут приспосабливаться к изменениям среды. Когда организация добивается успеха, ценности, идеи и методы, помогшие этому, начинают институционализироваться. По мере изменений, происходящих в окружающей среде, те же самые ценности могут снизить качество деятельности в будущем. Многие организации становятся жертвами собственного успеха, срастаясь с устаревшими, а возможно, и с деструктивными ценностями и формами поведения. После нескольких десятилетий успеха прочная культура Motorola, основанная на внутреннем соревновании подразделений и защите от внешних влияний, практически полностью разрушила компанию, поскольку за эти годы окружающая среда изменилась, появились новые веб-продукты и технологии и требовались уже более активное сотрудничество и обмен информацией. К счастью, генеральный директор Кристофер Галвин (Christopher B. Galvin) вовремя обнаружил признаки опасности и начал перестройку компании, в том числе и ее замкнутой конкурентной культуры. С новыми ценностями сотрудничества, заменившими соревновательность, Motorola снова стала активным игроком в бизнесе связи[31].



В записную книжку менеджера

Работая в обучающейся организации, основное внимание уделяйте открытости и сотрудничеству, справедливости и доверию, постоянному совершенствованию и готовности рисковать. Формируйте прочную внутреннюю культуру, способствующую адаптации к изменениям окружающей среды.

Влияние сильной культуры не всегда положительное. Здоровая культура содействует согласованной внутренней интеграции и помогает приспосабливаться к изменениям окружения, тогда как неадаптивные культуры укрепляют жесткость и неизменность. Одна из отличительных характеристик обучающейся организации (см. гл. 1) — прочная адаптивная культура, включающая в себя следующие ценности.

1. *Целое важнее частей; границы между подразделениями практически не должны ощущаться*[32]. В организациях, ориентированных на обучение, люди воспринимают всю систему как целое, как то, что их объединяет, и представляют себе связи между ее отдельными частями. Все работники учитывают влияние своих действий на работу других подразделений и организации в целом. Внимание к организации как к целому ослабляет чувство разграниченности как внутри нее, так и в отношениях с другими компаниями. Несмотря на наличие субкультур, основные установки и поведение сотрудников определяются доминирующей культурой организации. Свободное существование людей, идей и информации позволяет координировать действия и постоянно учиться. В Mayo Clinic, основанной более 100 лет назад в Рочестере, шт. Миннесота, идея командной работы составляет основу ее культуры. Врачи могут консультироваться с кол-

легами из других отделений, с самим больным, с любым другим человеком в самой клинике или за ее пределами, если это может хоть как-то содействовать решению проблемы пациента. Сотрудничество и обмен идеями и информацией свойственны всем работникам Мауо; это касается диагностики, хирургии, политики, стратегического планирования и общего руководства организацией[33].

2. *Справедливость и доверие как первичные ценности.* Культура обучающейся организации формирует чувство общности и заботы друг о друге. Организация — это место, где создается сеть отношений, позволяющих людям идти на риск и максимально реализовывать свой потенциал. К каждому человеку здесь относятся с заботой и уважением, что создает атмосферу безопасности и доверия, позволяющую экспериментировать, часто ошибаться и учиться. В формировании климата доверия менеджеры также подчеркивают роль честного и открытого общения; все это необходимо организации, ориентированной на обучение.
3. *Культура, поощряющая риск, изменения и совершенствование.* Базовую ценность обучающейся организации составляет сомнение в положении вещей Возможность поставить под сомнение любую аксиому открывает дорогу творчеству и совершенствованию. Такая культура награждает и прославляет творцов новых идей, продуктов и приемов работы. Подчеркивая необходимость риска, культура обучающейся организации может даже награждать тех, кто потерпел неудачу, пытаясь учиться и расти.

Культуре обучающейся организации свойственны открытость, отсутствие границ, справедливость, постоянное совершенствование и поощрение риска. Хотя ее внутренняя культура довольно устойчива, ценностью обучающейся организации считается здоровая адаптация к меняющейся окружающей среде. Как видно из илл. 10.5, ценности и стиль поведения в рамках адаптивной и неадаптивной корпоративных культур различаются[34]. В адаптивных культурах менеджеров интересуют потребители и сотрудники, а не только внутренние процессы и процедуры, что приводит к полезным изменениям. Их поведение гибко, и менеджеры инициируют изменения, даже рискованные, когда в этом есть необходимость. В неадаптивных культурах менеджеров больше заботит собственная судьба или судьба своих проектов; риск и изменения к их ценностям не относятся. Прочные, здоровые культуры, которые свойственны обучающимся компаниям, помогают организациям адаптироваться к окружающей среде. Напротив, прочные, но не здоровые культуры могут способствовать решительному движению организаций в нежелательном направлении. Прочная, здоровая культура стала ключевым фактором успеха таких компаний, как Wal-Mart, Southwest Airlines и Johnson & Johnson. Commerce Bank, о котором рассказывается в «Успехе замысла», представляет собой яркий пример основополагающих ценностей и форм поведения, характеризующих адаптивную корпоративную культуру.

Иллюстрация 10.5 Адаптивная и неадаптивная корпоративная культура

	Адаптивная корпоративная культура	Неадаптивная корпоративная культура
Основополагающие ценности	Менеджеры сосредоточены на потребителях, стейкхолдерах и работниках. Они также высоко ценят людей и процессы, содействующие полезным изменениям (например, возможность лидирования в управленческой иерархии в обоих направлениях — сверху вниз и снизу вверх)	Менеджеры преимущественно думают о себе, своей рабочей группе или некотором продукте (технологии), которыми занимается их подразделение. Порядок для них важнее риска, и к инициативам снизу они относятся неодобрительно
Типичное поведение	Менеджеры постоянно внимательны к окружающим их людям, особенно к потребителям; для удовлетворения их законных интересов менеджеры готовы к переменам, даже если они сопряжены с некоторым риском	Менеджеры стремятся к изоляции; они политизированы и бюрократичны. В результате они не меняют своей стратегии и не готовы быстро приспосабливаться. Они также не готовы использовать возможности изменчивой окружающей среды

Этические ценности в организациях

Из ценностей, формирующих организационную культуру, этические сейчас относят к числу важнейших. В последние годы газеты и эфир заполняют сообщения о крупных финансовых скандалах, незаконных операциях с ценными бумагами, о том, что топ-менеджеры некоторых организаций используют фонды компаний в личных целях и т.д. В годы террористических атак, снайперских выстрелов и войн СМИ уделяют проблемам корпоративной этики ничуть не меньше внимания. Сегодня как никогда топ-менеджеры корпораций служат объектом самого пристального внимания, и даже небольшие компании, чтобы сохранить доверие потребителей и общественности, испытывают необходимость уделять больше внимания этическим вопросам.

Жесткие этические стандарты становятся частью формальной политики и неформальной культуры многих организаций, а курсы этики читаются во многих бизнес-школах. **Этика (ethics)** представляет собой свод моральных принципов и ценностей, определяющих поведение людей или групп в отношении того, что считать правильным и неправильным. Этические ценности также определяют, что хорошо и что плохо в управлении и принятии решений[35].

Многие публикации о последних скандалах сообщали о нарушениях закона людьми или корпорациями. Однако необходимо помнить, что этический контроль поведения простирается дальше юридического[36]. **Правовые нормы (rule of law)** определяются сводом кодифицированных законов и постановлений, предписывающих людям, как им действовать. Как правило, правовые нормы признаются обществом и реализуются в судопроизводстве[37].

Соотношение этических стандартов и юридических требований представлено на илл. 10.6. Этические стандарты по большей части касаются поведения, не подпадающего под свод законов, а правовые нормы не охватывают всех видов поведения, регулируемых этическими стандартами. Современные законы часто основываются на моральных суждениях, но не все моральные суждения имеют статус закона. Например, помощь утопающему относится к этическим, а не юридическим нормам. Что касается таких действий, как грабеж и убийство, здесь законы и моральные стандарты совпадают.

Иллюстрация 10.6 Соотношение нормы права и этических стандартов



Источник: LaRue Tone Hosmer, *The Ethics of Management*, 2nd ed. (Homewood: Irwin, 1991).



В записную книжку менеджера

Следите за соблюдением этических норм в организации. Этичность поведения — не то же самое, что законность. Этичность решений зависит от личного усмотрения менеджера, организационной культуры и организационных систем.

Неэтичное поведение в организациях распространено на удивление широко. Более 54% специалистов по человеческим ресурсам — членов Общества менеджмента человеческих ресурсов (Society for Human Resource Management) и Центра этических ресурсов (Ethics Resource Center) сообщают о случаях обмана руководства или коллег, фальсифицированных отчетах или записях, пьянстве и приеме наркотиков на работе[38]. Многие верят, что, если они не нарушают закон, значит, ведут себя этично, однако это не всегда так. Многие нормы поведения не записаны в кодексах, и менеджеры должны быть очень внимательны к нормам и ценностям, которые могут вызвать подобные проблемы. **Управленческая этика (managerial ethics)** представляет собой принципы, определяющие принятие решений и поведение менеджеров. Эти принципы определяют, правы или

не правы были менеджеры с точки зрения морали. Понятие «управленческая этика» входит в понятие **«социальная ответственность» (social responsibility)**. Менеджеру необходимо думать о тех обязательствах, которые он на себя принимает, осуществляя тот или иной выбор или принимая решения. Решая свои внутренние задачи, организация вносит вклад в благосостояние общества, а ее действия соответствуют (или противоречат) его интересам[39].

Вот несколько примеров, свидетельствующих о необходимости соблюдения управленческой этики[40].

- Высшее руководство рассматривает возможность повышения перспективного менеджера по продажам, устойчиво приносящего компании по 70 млн долл. в год и завоевывающего новые рынки в Бразилии и Турции, что важно для международного роста организации. Однако женский персонал годами возмущают его грубость, обидные шутки и вспышки гнева, когда его инструкции выполняются не точно.
- Менеджер магазина косметических средств узнала, что она и ее продавцы смогут получить большие премии, реализовав определенное количество нового состава для завивки волос, цена которого почти вдвое превышает стоимость состава, которым пользуется большинство клиенток. Менеджер магазина дает продавцам указание убрать старый состав с полок и сказать покупателям, что его поставка задерживается.
- Руководитель группы консультантов думает о том, стоит ли ему включать в итоговый отчет некоторые факты. Работа выполнялась по заказу руководителей отдела маркетинга, а то, что обнаружили консультанты, выставляет их в невыгодном свете.
- Североамериканскому производителю, работающему за рубежом, было предложено заплатить государственным чиновникам наличными (дать взятку). При этом было сказано, что подобное действие, считающееся незаконным в Северной Америке, вполне нормально в Южной.

Как видно из приведенных примеров, этические проблемы касаются принятия решений. Некоторые из них чрезвычайно трудно решить; в таких случаях говорят об этических дилеммах. **Этическая дилемма (ethical dilemma)** возникает в ситуации конфликта ценностей, когда можно повести себя правильно или неправильно[41]. Правильное и неправильное поведение бывает трудно определить точно. Для продавца магазина косметических средств конфликт состоит в необходимости быть честным с покупателями и соответствовать ожиданиям хозяина. Производитель может разрываться между желанием следовать местным обычаям и уважать их и приверженностью законам США, запрещающим взятки. Иногда нежелательными кажутся все альтернативы.

Этические дилеммы решить непросто. Однако выбор могут поддерживать укрепившиеся этические ценности как часть организационной культуры, которая служит руководством при принятии лучших с моральной точки зрения решений. Долговременный успех организации во многом зависит от ее социального капитала. Это означает, что организации должны завоевывать репутацию честных и справедливых. Многие компании продолжают производить одни и те же продукты, хотя основания для этого не вполне ясны. Просто они хотят сохранить репу-

тацию делающих то, что нужно. Корпоративная культура может включать в себя этические ценности, необходимые для поддержания здоровья организации.



Commerce Bank

Один из наиболее динамично развивающихся банков Соединенных Штатов считается одним из самых чудных. Commerce Bank имеет два талисмана. В штате банка есть два особых человека — маски, которые на специальных мероприятиях регулярно появляются в отделениях банка в особых костюмах, смешиваясь с толпой посетителей. Мистер С., забавное большое красное письмо с руками в белых перчатках, служит ходячим логотипом банка. По «красным пятницам» Мистер С. сопровождает «Ух ты!»-патруль, посещающий отделения банка и фотографирующий сотрудников и посетителей. Вторая маска, Buzz, — огромная пчела, также ходит по банку, включается в работу, создавая в его отделениях оживленную, хлопотливую атмосферу.

Открытие нового отделения происходит в обстановке карнавала — с шатром, музыкой, по-семейному, и, конечно, Мистер С. и Buzz фотографируются с посетителями. «Это выглядит по-детски, но людям приятно иметь свои фото с этими масками», — сказал Джон Мэннинг (John Manning), вице-президент «Ух ты!»-отдела.

Отдела *чего*? «*Ух ты!*» — это не просто восклицание, — подчеркнул Мэннинг. — Это чувство, которое ты испытываешь и передаешь другим». И это так. Игровая культура и все эти забавы помогают руководству банка решать очень серьезные задачи. В отношении обслуживания руководство стремится вызывать и поддерживать в сотрудниках Commerce буквально навязчивую идею обслуживания потребителей. На жаргоне Commerce это означает сфокусирование на «Ух ты»-потребителях. В компании работает программа «*Убей глупое правило*» (*Kill a Stupid Rule*): любой служащий, который обнаружил правило, способное вывести клиента из состояния восхищения, получает 50 долл. Каждую неделю доктор «Ух ты!», настоящего имени которого никто не знает, просматривает сотни писем и электронных сообщений от сотрудников и клиентов. Отделения стараются превзойти друг друга, вызывая «Ух ты!», и получить кубок Хилла — большое красное письмо С.

Несомненно, банк Commerce работает по-особому. В то время как другие банки стараются изолировать свои отделения от посетителей, поощряя использование банкоматов и он-лайновых услуг, Commerce делает прямо противоположное, стремясь завлечь клиентов в свои офисы. Отделения банка открыты ежедневно, и их здания с окнами от пола до потолка и фресками на исторические темы привлекает посетителей. Большинство отделений открыты с 7.30 до 20.00. При этом существует «правило десяти минут»: если вы посетили банк в 7.20 или в 20.10, вас все равно обслужат. В дверях посетителей приветствует специально для этого поставленный сотрудник; ярко-красный автомат «Пенни-Аркада» в вестибюле глотает мелочь и выдает квитанцию, которую можно отнести кассиру и получить по ней полноценную банкноту.

Подход банка Commerce к работе уникален. За три года число его отделений почти удвоилось (с 96 до 185), и разрабатывается программа открытия еще 40. Объем вкладов в 2001 г. вырос на 38% и составил более 10 млрд долл. В том же году прибыли выросли на 34%, а доходы сотрудников — на 29%. Клиентов, уставших от скуки других банков, просто очаровывают услуги Commerce и его стремление работать максимально удобно. «Все здесь устроено по-особому. Как будто мы все действуем сообща», — сказал один из клиентов. Commerce неустанно заботится о сохранении доверия клиентов и выполняет все свои обещания. Какие инструменты по мере своего роста Commerce собирается использовать для дальнейшего совершенст-

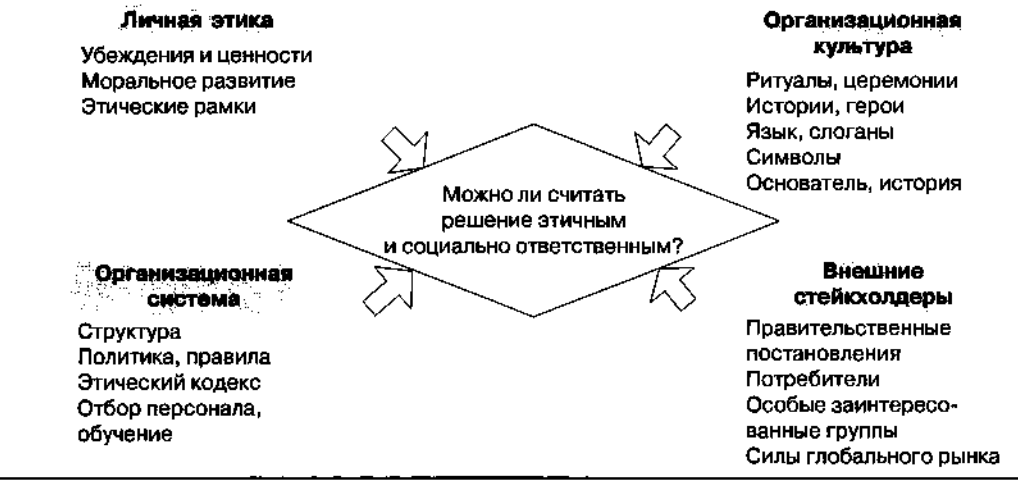
вования своих услуг? Президент и генеральный директор Вернон Хилл (Vernon Hill) дает один и тот же ответ: «Культура, культура и еще раз культура». Без своего «Ух ты!» Commerce станет совсем другим банком.

Источник: Chuck Salter, The Problem With Most Banks Is That They Abuse Their Customers Every Day. We Want to Wow Ours, *Fast Company* (May 2002), 80—91.

Источники этических ценностей в организациях

Стандарты этичного и социально ответственного поведения составляют часть личности каждого сотрудника, так же как и организации в целом. Кроме того, их также могут устанавливать внешние стейкхолдеры. Силы, оказывающие непосредственное влияние на этические решения, представлены на илл. 10.7: это индивидуальные представления и ценности, личные рамки при принятии этических решений, и уровень морального развития сотрудников — личная этика. Как мы уже говорили, в организации общую систему ценностей задает организационная культура. На ценности и поведение оказывают влияние формальные системы организации, используя для этого политику и принципы награждения. Компании также ориентируются на многочисленных стейкхолдеров, чтобы определить верную линию поведения. Они учитывают, как их действия могут быть восприняты потребителями, правительственными учреждениями, акционерами, общественностью в целом и каждым стейкхолдером в отдельности. Чтобы понять этические аспекты решений в организации, необходимо учитывать все эти факторы[42].

Иллюстрация 10.7 Силы, воздействующие на управленческую этику



Личная этика

Каждый человек приносит на свое рабочее место систему личных убеждений и ценностей. Ценности и моральные суждения преобразуются в поведение и существенно влияют на этические аспекты организационных решений[43].

Семейные традиции и духовные ценности менеджеров формируют принципы, в соответствии с которыми они ведут свой бизнес. Кроме того, люди проходят через определенные стадии морального развития, что сказывается на их способности воплощать ценности в действие. Дети, моральное развитие которых недостаточно, принимают решения и ведут себя так, чтобы получить награду и избежать физического наказания. На промежуточной стадии люди учатся соответствовать ожиданиям корректного поведения, как оно понимается коллегами и обществом. На этой стадии развития находятся большинство менеджеров, соблюдающих законы и стремящихся соответствовать социальным ожиданиям. На высшем уровне морального развития находятся люди, выработавшие внутреннюю систему стандартов — личные этические принципы, влияющие на решения в большей степени, чем ожидания извне. Этого уровня, на котором возможно нарушение закона во имя высоких моральных принципов, достигают немногие[44].

Другой фактор — наличие или отсутствие у менеджера внутренних *этических рамок* (*ethical framework*), в соответствии с которыми он принимает свои решения. *Теория утилитаризма* (*utilitarian theory*) утверждает, что этичны те решения, которые приносят пользу большинству людей. Этот принцип часто используется в бизнесе, поскольку результаты подобных решений могут быть количественно оценены в денежных единицах. В соответствии с принципом *личной свободы* (*personal liberty*) решения должны гарантировать максимальную свободу выбора и независимости человека. Согласно принципу *дистрибутивной справедливости* (*distributive justice*) моральны те решения, которые обеспечивают беспристрастность, справедливость и объективность в распределении наград и выполнении правил, необходимых для социальной кооперации[45].

Организационная культура

Этичные и неэтичные приемы ведения бизнеса редко определяются личной этикой. Практика бизнеса отражает ценности, установки и приемы поведения, заложенные в организационной культуре, поэтому этика оказывается, скорее, организационной, чем индивидуальной проблемой. Внедряя этичность поведения в рабочих ситуациях, компании должны сделать этику составной частью организационной культуры. В культуре маленькой авторемонтной компании Certified Transmission Rebuilders (Омаха, шт. Небраска) приоритетны интересы потребителей. Сотрудники компании постоянно проводят тренинги, чтобы развивать настоящие коммуникативные навыки. Владелец компании Питер Финк (Peter Fink) не выплачивает комиссионных работникам, занимающимся диагностикой, поскольку не хочет, чтобы деньги повлияли на их решения. Клиентов, отдававших в ремонт машины в Certified, просят в течение 15 дней снова заехать в мастерскую для повторного бесплатного осмотра, чтобы убедиться, что с машиной все в по-

рядке. Эта практика существует, несмотря на дороговизну и продолжительность подобных работ. Если возникает необходимость переделок, компания бесплатно предоставляет автомобиль для временного пользования и дополнительные услуги. Финк построил весьма успешный бизнес, гарантируя клиентам, что они заплатят только за тот ремонт, который действительно необходим[46].

Ситуация в Certified Transmission прямо противоположна проблемам, с которыми несколько лет назад столкнулась Sears, когда работники ее автоцентров вводили клиентов в заблуждение и в расчете на более крупные комиссионные производили ремонт, который не был нужен. С тех пор Sears реализует программы по решительному изменению этики и культуры. Организационная культура существенно влияет на этические представления работников, принимающих свои повседневные решения. Культуре, которая поддерживает правонарушения, проще следовать. Один из молодых сотрудников Enron рассказал, как он начал принимать неэтичные решения и совершать неэтичные поступки: «Поскольку все так делали, мне казалось, что это не так уж плохо»[47].

Организационные системы

Третий источник влияний, сказывающийся на управленческой этике, — формальные системы. Речь идет о глубинном строении организации: учитываются ли этические ценности в ее политике и правилах; существует ли официальный этический кодекс и насколько он доступен сотрудникам; связана ли система поощрений — похвала, внимание, продвижение — с этичностью поведения; наконец, учитываются ли этические моменты при отборе и обучении сотрудников. Эти формальные меры могут подкреплять этические ценности, существующие в неформальной культуре.

Сегодня все больше организаций разрабатывают специальные этические программы. После публичного осуждения в национальной прессе Columbia/HCA Healthcare Corp. и государственного расследования сомнительной практики выписывания счетов и мошенничества в этой большой больнице (Нэшвилл, шт. Теннесси) появилась новая команда менеджеров, задачей которой было устранить беспорядок и гарантировать, что подобные этические и правовые проблемы не возникнут в будущем. Став старшим вице-президентом по этике, взаимоотношениям с больными и корпоративной ответственности, Алан Юспе (Alan R. Yuspeh) обнаружил только самую примитивную программу взаимоотношений и поверхностное этическое руководство, которого никто не понимал. Юспе разработал ясный и краткий кодекс поведения, подчеркивающий ценность сострадания, честности, справедливости, преданности, уважения и доброты. Затем через внутреннюю сеть он разослал этот кодекс сотрудникам для обсуждения. Окончательный вариант кодекса был разослан всем 285 тыс. сотрудников Columbia/HCA. Юспе также разработал развернутую этическую программу, включающую полнообъемный тренинг для всех работников и создание специальной телефонной службы, которая ежегодно отвечает почти на 1200 звонков сотрудников, поднимающих этические вопросы[48].

Внешние стейкхолдеры

На управленческую этику и социальную ответственность организации также оказывают влияние множество внешних стейкхолдеров. Если решения организации этичны и социально ответственны, это означает, что она считает себя частью более обширного сообщества и рассматривает последствия своих решений или действий в отношении всех стейкхолдеров[49]. Особое значение среди внешних стейкхолдеров имеют государственные учреждения, потребители и другие заинтересованные группы, например занимающиеся охраной окружающей среды.

Компании должны работать в рамках определенных правительственных постановлений, например правил техники безопасности, законов об охране окружающей среды и многих других. Множество компаний, в том числе Global Crossing, WorldCom, Merrill Lynch и Xerox, стали объектами расследований Комиссии по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission) по подозрению в нарушении законов, касающихся финансового контроля и бухгалтерской деятельности. Компании, работающие в здравоохранении, должны соблюдать бесчисленные законы и постановления; это также касается школ и дневных медицинских центров. Другая важная группа стейкхолдеров — потребители. Их обычно беспокоят качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Посетителей ресторанов быстрого питания беспокоил несомненный вред для здоровья очень жирной пищи, которую там в основном и подавали, и компания McDonald's уменьшила содержание жиров в своих жареных блюдах[50].

Для компаний по-прежнему основную проблему представляют особые группы стейкхолдеров. Сегодня при обсуждении проблемы корпоративной ответственности особенно важны голоса защитников живой природы. В ведущих компаниях природоохранная деятельность становится частью организационного планирования и принятия решений. Концепция устойчивого *развития* (*sustainable development*) одновременно заботится об экономическом росте и его приемлемости для окружающей среды. Она пользуется поддержкой многих лидеров бизнеса. Сегодня общественность не может чувствовать себя спокойно в окружении организаций, заботящихся только о прибылях и использовании природных ресурсов. Устойчивость развития с точки зрения окружающей среды означает, что все, что компании берут из окружающей среды для изготовления пищи, жилья, одежды, энергии и т.д., должно возвращаться ей в виде, приемлемом для дальнейшего использования. Такой стратегии придерживаются Monsanto, Interface, IKEA, Electrolux, Scandic Hotels и MacMillan-Bloedel. Interface, компания стоимостью 1 млрд долл., лидер в производстве покрытий для полов, изменила свою работу таким образом, чтобы не иметь выбросов и отходов и не использовать устаревшее топливо. Этот аспект работы рассматривается в Interface наряду с ее прибыльностью везде, начиная с цехов и кончая отделом исследований. Внимание к окружающей среде не помешало компании работать. В течение года ее продажи выросли с 800 млн до 1 млрд долл. За это время объем сырья, израсходованного компанией, сократился почти на 20% на доллар продажи[51].

Негативные ценности и неэтичное поведение могут привести к серьезным осложнениям в отношениях со стейкхолдерами. Компании прилагают большие усилия, привлекая квалифицированных специалистов. Недавняя волна корпора-

тивных скандалов заставляет соискателей тратить много времени на выяснение этических стандартов компаний[52]. Кроме того, клиенты, потерявшие доверие к организации, отказываются от ее услуг, как это было в случае массового оттока клиентов из компании Arthur Andersen, которую обвинили в уничтожении документов по делу Enron. Инвесторы будут отзывать свои капиталы и даже обращаться в суд, заподозрив обман и мошенничество со стороны компании, использующей их средства. После катастрофы 2002 г. Enron и ее высшее руководство участвовали более чем в 45 процессах, а Tyco — по крайней мере в 60[53].

Компании, жертвующие этикой ради быстрого роста и кратковременных прибылей, как правило, страдают от этого. Чтобы приобрести и сохранить доверие работников, клиентов, инвесторов и общественности, организации должны основное внимание уделять этике. «Не говорите, что этика бесполезна, — сказал Чарлз Холлидей-мл. (Charles O. Holliday, Jr.), председатель и генеральный директор DuPont Co. — Вы приобретаете доверие своими повседневными действиями»[54].

Как руководство формирует культуру и этику

В исследованиях этических аспектов политики и практики таких успешных этичных компаний, как Johnson & Johnson, Boeing и General Mills, одно несомненно: вклад топ-менеджмента в формирование приверженности организации, стиля управления и формирования этических ценностей[55]. Генеральный директор и другие топ-менеджеры сами должны разделять специфические ценности и постоянно заботиться об их сохранении и обновлении. Ценности могут распространяться по-разному: через публичные выступления, политические заявления и особенно через личные действия. Высшие руководители отвечают за создание и сохранение культуры, поддерживающей важность этичности повседневного поведения всех сотрудников. Если генеральный директор участвует в чем-то предосудительном или не может решительно выступить против неэтичных действий других, это распространится по всей организации. Если руководители не соответствуют высоким стандартам этичного поведения, формальные этические кодексы и обучающие программы бесполезны[56].

Посмотрим, как менеджеры распространяют и практически реализуют этические ценности, используя стиль руководства и формальные системы организации.

Руководство, основанное на ценностях

Базовой системой ценностей организации нельзя управлять традиционным путем. Авторитарные распоряжения в этом деле имеют малый либо нулевой эффект. Организационные ценности вырабатываются и укрепляются главным образом благодаря **руководству, основанному на этических ценностях (values-based leadership)**. При подобном стиле руководства отношения между руководителем и подчиненными

основываются на общих, прочно усвоенных ценностях, разделяемых и охраняемых руководителем[57]. Руководители воздействуют на культурные и этические ценности с помощью ясного мировоззрения, вызывающего доверие у работников. Оно реализуется в повседневном поведении и проявляется в ритуалах, церемониях и символах, а также в организационных системах и политике. Когда Вик Сарни (Vic Sarni) был генеральным директором PPG Industries, он часто называл себя лицом, ответственным за этику. Сарни не верил в возможности специального подразделения, расследующего жалобы этического характера; он сам возглавлял комитет фирмы по этике. Это было глубоко символично и свидетельствовало о важности этики для организации[58].

Руководители должны помнить, что каждое их заявление и действие отражаются на культуре организации и ее ценностях, причем сами они могут этого не осознавать. Опрос читателей журнала *The Secretary* обнаружил, что подчиненные всегда замечают этические упущения своего начальства. Иногда это простая просьба о том, чтобы секретарь заверил неподписанный документ, однако она показывает, что менеджер не ценит честность[59]. Работники узнают о ценностях, убеждениях и целях, наблюдая за менеджерами, так же как студенты определяют, какие темы важны для экзамена, что нравится профессорам и как получить хорошую оценку. Чтобы быть эффективным и осуществлять руководство, основанное на ценностях, руководители часто используют выражающие их символы, церемонии, публичные выступления и слоганы. Поступки важнее слов, поэтому у руководителей, ориентированных на ценности, слово не расходится с делом[60]. Менеджеры Baxter International Inc., крупного производителя медицинского оборудования, быстро прекратили продажу своего фильтра крови, когда несколько пациентов скончались после гемодиализа с использованием аппарата Baxter. Для генерального директора это была страшная ситуация, однако высшее руководство компании поступило правильно. Проблема была исследована, своя роль в трагической ошибке признана, а семьям пострадавших была предложена материальная компенсация. Более того, расплачиваясь за совершенную ошибку, генеральный директор Гарри Янсен Кремер-младший (Harry M. Jansen Kraemer Jr.) уменьшил свою ежегодную премию на 40%, а премии своих топ-менеджеров на 20%[61].

В записную книжку менеджера

Руководите внутренней культурой и этическими ценностями, важными для организации. Влияйте на систему ценностей руководством, основанным на ценностях; используйте церемонии, слоганы, символы и истории. Чтобы повысить эффективность организации, передавайте важные ценности работникам и помните, что поступки важнее слов.

Менеджеры, ориентированные на ценности, пользуются особым доверием и уважением подчиненных. Подчиненные признают не только их статус, но и мужество, решительность, готовность к самопожертвованию, проявленные при отстаивании этих ценностей. В свою очередь, руководители могут опираться на доверие и уважение, побуждая сотрудников работать еще лучше, сознавая основные задачи, которые должна решать организация. Если руководители готовы идти на жертвы во имя ценностей организации, подчиненные с большей готовностью действуют так же. Готовность к самопожертвованию — своего рода духовный подтекст процесса руководства. Карл Вайк (Karl Weick), один из специалистов в области теории организации, сказал, что «работу менеджера можно рассматривать, как управление мифами, символами и ярлыками...; поскольку

менеджеры чаще управляют образами, им больше подходит роль проповедника, чем бухгалтера»[62].

Джон Ту (John Tu) и Дэвид Сан (David Sun), сооснователи Kingston Technology Co., служат хорошим примером руководителей, ориентированных на ценности.

Из практики

Kingston Technology Co.

«Бизнес — это не деньги, — сказал Дэвид Сан, вице-президент и главный операционный директор Kingston Technology Co., корпорации, изготавливающей блоки памяти для персональных компьютеров, лазерные принтеры, цифровые камеры и др. — Бизнес — это взаимосвязи людей». Сан и его коллега, президент Джон Ту, стремятся развивать прочные, доверительные отношения с подчиненными. «Они составляют часть команды, — сказал один из сотрудников, ощущающий себя партнером руководителей Kingston. — Они не просто собственники, они работники. И их система ценностей передается другим».

Сан и Ту верят, что компанией руководит каждый, поэтому они делят доходы компании со всеми сотрудниками. Когда сооснователи компании продали 80% Kingston японской Softbank Corp. за 1,5 млрд долл., 100 млн из этой суммы были выплачены сотрудникам в виде премий. Первые 38 млн долл. поступили к 550 сотрудникам, работавшим в компании до ее продажи. Другие 40 млн были начислены в виде дивидендов 1500 сотрудникам, продолжавшим работать в Kingston Technology Co. Сан и Ту были озадачены восхищением своих людей, получивших 100 млн долл. Им свое поведение казалось нормальным.

Несмотря на такую удивительную щедрость руководства, люди, объясняя свое желание работать в Kingston, редко говорят о деньгах и доходах. Скорее, они вспоминают мягкость и доброжелательность руководителей компании. Известно много случаев, когда Сан и Ту негласно предлагали деньги, время и другую помощь или просто искренне сочувствовали сотрудникам, испытывающим семейные или личные проблемы. Такой стиль руководства создает эмоциональную связь с подчиненными, обеспечивающую взаимное доверие и уважение. Работники чувствуют, что они — часть семьи, где все заботятся друг о друге. И поскольку руководство относится к подчиненным с добротой, заботой и уважением, те переносят это отношение на коллег, клиентов, поставщиков и т.д. Работники активно стремятся к достижению целей компании и сохранению ее репутации. Один из них сказал: «Мы стараемся поддержать доброе имя нашей семьи»[63].

Формальные структуры и системы

Руководители могут формировать культурные и этические ценности и с помощью формальных структур и систем организации. В отношении управленческой этики в последние годы организационные системы оказались особенно эффективными.

Структура Менеджеры могут связать ответственность за соблюдение этических ценностей с определенной должностью. Это не только свидетельствует о распределении времени и энергии организации, но и символизирует важность этики для каждого. Один из примеров — **комитет по этике (ethics committee)**. Комитет по этике представляет собой кросс-функциональную группу, в которую входят высшие руководители, наблюдающие за этическими аспектами работы компании. Комитет вырабатывает правила решения спорных этических проблем и призывает к ответу нарушителей дисциплины. Привлекая к работе в комитете

высших руководителей, организация заявляет о важности этики для культуры компании. В PPG Industries в комитет по этике со своей проблемой может обратиться каждый; работники знают, что их проблема будет рассмотрена быстро и конфиденциально.



В записную книжку менеджера

Используйте формальные организационные системы, чтобы обеспечить желаемые культурные и этические ценности. Это могут быть комитет по этике, особая должность ответственного по этике, механизмы разоблачения, этический кодекс, формулировки миссии компании и обучение принятию этичных решений.

Сегодня многие организации создают специальные подразделения, занимающиеся вопросами этики и координирующие всю деятельность компании в этом направлении. Такие подразделения возглавляет **директор по этическим вопросам (chief ethics officer)** — один из высших руководителей компании, контролирующий все этические аспекты ее деятельности, включая установление и распространение этических стандартов, организацию специальных программ обучения, рассмотрение этических проблем и консультирование менеджеров по этическим аспектам корпоративных решений[64]. Должность директора по этическим вопросам почти не встречалась еще десять лет назад, однако современные этические и юридические проблемы потребовали появления таких специалистов. Ассоциация директоров по этическим вопросам (Ethics Officer Association) сообщает, что с 1992 по 2000 г. численность ее членов возросла с 12 до более 700[65].

Директора по этическим вопросам также иногда работают как консультанты, помогая сотрудникам разрешать сложные этические проблемы. Внимание уделяется как помощи в принятии правильных решений, так и дисциплинарным взысканиям с нарушителей этических норм. Большинство директоров имеют **«горячие линии» по этическим вопросам (ethics hotlines)**, которыми сотрудники могут воспользоваться для получения совета и для сообщения о проблемной ситуации. Некоторые организации называют такие телефонные линии «директивой» («Guide Line»), подчеркивая возможность их использования при принятии этических решений и информировании о допущенных ошибках[66]. По словам Гэри Эдвардса (Gary Edwards), президента Центра этических ресурсов (Ethics Resource Center), 65—85% звонков, поступающих по «горячим линиям» организаций, которые он консультирует, содержат просьбы о совете по этическим проблемам. «Открытая линия» компании Northrup Grumman's в течение года принимает 1400 звонков, из которых только четверть сообщают об ошибках[67].

Механизмы разоблачения (disclosure mechanisms) Конфиденциальная «горячая линия» также представляет собой механизм, посредством которого работники могут высказать свои соображения об этических аспектах работы. Ответственность компании в определенной степени зависит от людей, готовых высказаться, если они подозревают, что совершаются противозаконные, опасные или неэтичные действия. Чтобы поддержать информаторов (*whistle-blowers*), организации проводят специальную политику и разрабатывают особые процедуры. Об **информировании (whistle-blowing)*** говорят, когда сотрудник обнаруживает в организации

* Whistle-blowing — 1) обращение в компетентные органы по поводу нарушения закона; 2) гражданская активность, связанная с разоблачением противоправных действий. (*Прим. ред.*)

незаконные, аморальные или нелегитимные действия[68]. Корпоративная политика защищает информаторов; их не понижают в должности и не увольняют по этическим основаниям. Политика организации также поощряет их оставаться в организации, например, для конфиденциального информирования ответственных руководителей[69]. Чтобы остановить деятельность организации в самых крайних случаях, информаторы могут обращаться в газеты или на телевидение.

Хотя в последние годы информирование стало распространяться, оно по-прежнему связано с риском, поскольку люди боятся потерять работу или быть осужденными коллегами. Иногда менеджеры считают информирование недостойным занятием и стремятся уволить такого сотрудника или препятствуют его активности. С увеличением потока этических проблем в корпоративном мире многие компании ищут пути защиты информаторов. Кроме того, растет число звонков по поводу законодательной защиты тех, кто извещает о незаконном или неэтичном бизнесе[70].

В отсутствие мер защиты информаторы страдают, а неэтичные или противозаконные действия компании могут продолжаться. Марк Граф (Mark Graf), сотрудник службы безопасности Wackenhut Services АЭС Rocky Flats около Денвера, шт. Колорадо, забил тревогу, когда компания временно поместила 450 кг оксида плутония не в специальный саркофаг, а в место, не имевшее специальной защиты. Обратившись к руководству компании и не получив от него ответа, Граф стал обращаться к посторонним. В последующие годы Графу постоянно давали плохие назначения, потом вообще уволили и предписали ему консультацию у психолога из-за его «чрезмерной заботы о мерах безопасности». Из-за стресса, вызванного напряженной ситуацией, он чуть не потерял семью[71].

Историю Графа, к сожалению, не назовешь необычной. Многие информаторы во имя своих личных этических стандартов несут материальные и психологические потери. Однако просвещенные компании стараются поддерживать климат и культуру, в которых работники чувствуют себя в праве ставить проблемы, а менеджеры предпринимают решительные действия в ответ на сообщения о неэтичных или незаконных действиях. Организации могут рассматривать доходность информирования, его помощь в предотвращении катастроф, разрушивших такие компании, как Enron, Arthur Andersen и WorldCom, и поощрять и защищать активистов.

Этические кодексы Недавний опрос 1000 компаний, проведенный *Fortune*, обнаружил, что в 98% из них проблемы этики и ведения бизнеса включены в формальную политику корпорации, а в 78% имеются специальные этические кодексы, хорошо известные работникам[72]. **Этический кодекс (code of ethics)** представляет собой документ, фиксирующий формальные ценности компании, имеющие отношение к проблемам этики и социальной ответственности. Он информирует сотрудников о приоритетах компании и ее ожиданиях в отношении их поведения. В этическом кодексе Lockheed Martin утверждается, что цель организации — «устанавливать стандарты этичного поведения, неразрывно связанные с ценностями честности, единства, уважения, доверия, ответственности и гражданственности». Кодекс определяет формы поведения, ориентированные на эти ценности, и поощряет работников использовать ресурсы компании для принятия этичных

решений[73]. Этические кодексы могут охватывать широкий спектр проблем, включая определение основополагающих ценностей компании, принципы решения проблем техники безопасности, охрану секретов фирмы и личной жизни сотрудников, защиту окружающей среды, безвредность изделий и другие вопросы, интересующие стейкхолдеров.

Некоторые компании формулируют свои ценности более широко, и этические вопросы рассматривают наряду с прочими, в рамках корпоративной культуры. Такая позиция компании свидетельствует о ее ответственности, качестве изделий и отношении к работникам. Официальные формулировки ценностей могут служить базовым документом организации, определяющим ее основные задачи и предписывающим сотрудникам принципы принятия решений[74]. United Technologies Corporation, GTE и Liz Claiborne, Inc. располагают документами, декларирующими их культурные и этические ценности. *Кодекс делового поведения* (*Code of Business Conduct*) компании Northern Telecom, который доступен всем сотрудникам в виде брошюры или интернет-издания, представляет собой свод стандартов и директив, показывающих, как базовые ценности и миссия компании могут воплощаться в ее этичном бизнесе.

Письменные этические кодексы важны, поскольку они проясняют и регламентируют ценности компании и ожидаемые формы этичного поведения. Однако необходимо, чтобы топ-менеджеры поддерживали и подкрепляли кодексы своими действиями, награждая тех, кто ими руководствуется, и наказывая нарушителей: иначе этический кодекс превратится в простую бумажку. В одном из исследований было показано, что в противозаконных действиях были уличены в равной степени организации, имеющие письменные этические кодексы и не имеющие их[75]. Многие компании, в настоящее время находящиеся в фокусе внимания Комиссии по ценным бумагам (Security Exchange Commission — SEC), — например, Halliburton и Arthur Andersen, имели прекрасно составленные этические кодексы, ценности которых менеджеры не смогли укрепить и поддержать.

Программы обучения Чтобы быть уверенными, что этические проблемы учитываются при принятии повседневных решений, знакомство с письменными кодексами можно подкреплять обучающими программами[76]. Большинство компаний, придающих этике большое значение, включают специальное обучение в ознакомительные и развивающие учебные семинары для сотрудников. В Texas Instruments все работники проходят восьмичасовой курс этики, включающий разбор примеров и позволяющий сразиться с этическими проблемами. Кроме того, этические вопросы затрагиваются во всех обучающих программах TI[77].

Курсы этики также решают такую важную задачу, как формирование этических рамок при принятии решений, таких как рассмотренный выше подход. Возможным ориентиром, например, может служить с позиций теории утилитаризма. Изучение этих концепций помогает менеджерам работать автономно и находить решение трудных проблем. В некоторых компаниях менеджеров также знакомят с представлениями о стадиях морального развития, что позволяет им приближаться к высокому уровню принятия этичных решений. Обучение существенно способствует этичному поведению и целостности организации, укрепляющим ее стратегическую конкурентоспособность[78].

Формальные системы и структуры могут быть высокоэффективными. Однако сами по себе они не способны создать этичную компанию и обеспечить ее работу в соответствии с ценностями этики. Руководители организации должны включать этику в организационную культуру, поддерживать и обновлять этические ценности словом и делом. В Holt Companies, штаб-квартира которой находится в Сан-Антонио, шт. Техас, вопросами этики занимаются в рамках очень простой формальной структуры, однако эта компания может служить образцом этичности управления бизнесом.

Из практики

Holt Companies

В Holt Companies нет формальной структуры, занимающейся вопросами этики, нет директора по этическим вопросам. Этими делами занимается исполнительный комитет компании, в котором за вопросы этики отвечает вице-президент по человеческим ресурсам. Каждое собрание открывается «ценностями в действии» («Values in Action») — рассказами о недавних событиях, затрагивающих ценности компании, о том, как себя вели в этих ситуациях сотрудники, и какой урок извлекла из них организация. Очень важно то, что за этичность действий несет ответственность каждый, особенно генеральный директор компании Питер Холт (Peter Holt). Этические ценности входят в культуру организации, Holt постоянно работает над их обновлением и привержена им.

Холт начал разрабатывать свой подход к этике в середине 1980-х годов, после поступления в компанию, основанную его дедом сто лет назад. Почти на 40 предприятиях компании, расположенных в штатах Техас и Огайо, работают более 1200 рабочих. Разрабатывая стиль руководства, основанного на ценностях, Холт привлек всех сотрудников к формулированию основополагающих ценностей, в соответствии с которыми должна была строиться повседневная работа компании. В окончательном списке первые позиции заняли честность, единство, последовательность и справедливость, и только потом — достижение успеха в реализации целей, постоянное совершенствование, приверженность компании и использование новых стратегических возможностей творчества и изменений.

Все новые сотрудники участвуют в двухдневной обучающей программе, знакомящей их с ценностями компании. В программе обсуждаются сложные случаи и дилеммы. Кроме того, компания предоставляет всем менеджерам и супервизорам двухдневный курс этики. Дважды в год Питер Холт посещает каждое предприятие компании и проводит двухчасовые встречи с работниками, информируя их о финансовой ситуации компании. Он отвечает на вопросы рассказывает, как важно ориентироваться на базовые ценности Holt в своей повседневной работе. Непосредственное участие в работе генерального директора и других высших руководителей создает между менеджерами и подчиненными атмосферу искренности и уважения. Поскольку этические ценности включены в культуру организации, Холт не считает нужным создавать отдельные формальные структуры[79].

Заботясь об этике организации, компании, подобные Holt, делают личную и организационную честность частью повседневного бизнеса. Системы Holt не возникли в один момент. Для формирования прочного доверия требуются годы. Только когда работники убедятся, что этические ценности играют ключевую роль во всех управленческих решениях и действиях, они могут сделать их частью своего повседневного поведения.

Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде

В отчете Института Хадсона *Трудовые ресурсы 2020* (Hudson Institute *Workforce 2020*) утверждается: «Весь мир становится важным, как никогда раньше»[80]. Менеджеры считают это утверждение справедливым в отношении не только проблем экономики или людских ресурсов, но и культурных и этических ценностей. Как менеджеры могут распространять идеи сильной корпоративной культуры в сложном глобальном окружении? Как они могут разрабатывать этические кодексы или другие этические структуры и системы, направляющие бизнес к глобальным масштабам?

Корпоративная культура и культура национальная часто переплетаются, и глобальное разнообразие многих современных компаний ставит перед менеджерами проблему построения прочной корпоративной культуры. Работники из разных стран часто имеют различные установки и убеждения, что осложняет формирование общности и единства, базирующихся на культуре корпорации. Исследование показало, что национальная культура влияет на работников сильнее, чем корпоративная[81]. Различия в национальных культурных ценностях и предпочтениях также создают важные различия в этических установках людей разных стран[82].

В мультикультурной окружающей среде некоторые компании вырабатывают глобальную концепцию, пронизывающую всю организационную культуру. Например, Omron, глобальная компания со штаб-квартирой в Киото (Япония), имеет представительства на всех континентах. Тем не менее до самых последних лет их возглавляли японцы. Сегодня в регионах компания полагается на местных специалистов, объединяя находки и взгляды менеджеров разных национальностей в единое целое. В офисах по всему миру проводятся встречи, посвященные глобальному планированию. Omron также сформировала глобальную базу данных и стандартизировала программное обеспечение, чтобы гарантировать беспрепятственный обмен информацией между офисами, расположенными в разных странах. На выработку общего мировоззрения и его распространение по миру требуется время, но фирмы, подобные Omron, способны применить мультикультурный подход к любой проблеме бизнеса[83].

Виджей Говиндариан (Vijay Govindarajan), профессор международного бизнеса и директор программы менеджмента «Глобальное руководство 2020» («Global Leadership 2020») в колледже Дартмута, предлагает некоторые ориентиры менеджерам, которые собираются построить глобальную культуру. Его исследование показывает, что, хотя организационная культура может различаться весьма значительно, существуют специфические черты, типичные для глобальной культуры: акцент не на национальных, а на мультикультурных ценностях, внимание к заслугам, а не к национальной принадлежности, открытость для новых идей, приходящих из других культур, восхищение, а не трепет в новой культурной окру-

жающей среде, а также чувствительность к культурным различиям, а не замкнутость в их рамках[84].

Глобальная этика также побуждает современные организации мыслить широко. Многие организации используют различные механизмы поддержки и подкрепления своих этических инициатив в глобальном масштабе. Один из наиболее полезных механизмов построения глобальной этики — **социальный аудит (social audit)** — оценка с отчетом этических, социальных и экологических последствий операций компании[85]. Первоначально вопросами выполнения работ и условиями труда на многих заокеанских предприятиях — поставщиках американских корпораций занималось Агентство по аккредитации экономических приоритетов (Council on Economic Priorities Accreditation Agency). Эта структура разрабатывала глобальные социальные стандарты детского труда, минимальной заработной платы и безопасных условий труда. Сегодня «Социальная ответственность 8000» (Social Accountability 8000, или SA 8000) — единственный в мире стандарт социального аудита. SA 8000 был разработан по принципу ISO 9000 — системы аудита качества Международной организации стандартов (International Standards Organization).

Многие компании, такие как Avon, Eileen Fisher и Toys «R» Us, предпринимают шаги, гарантирующие соответствие их предприятий и поставщиков стандартам SA 8000. Eileen Fisher, компания, производящая одежду, обучает всех своих поставщиков и даже оплатила счета по их аудиту в соответствии с SA 8000.[86] Компании также могут попросить стороннюю организацию провести независимый социальный аудит и оценить, насколько хорошо они реализуют этические и социальные ценности в своей практике и как они воспринимаются разными группами стейкхолдеров. Body Shop регулярно проводит социальный аудит, чтобы оценить состояние таких областей деятельности, как взаимосвязи с подчиненными, потребителями, поставщиками и акционерами, экологическая ответственность, открытость и честность в контактах с общественностью. Особое внимание при этом уделяется трем областям: защите животных, правам человека и получению товаров от коренного населения или экономически неблагополучных социальных групп[87].

В ближайшее время организации будут продолжать развивать работу с разными культурами, объединяя их в сплоченное целое, стремиться к высоким социальным и этическим стандартам по всему миру и преодолевать конфликты, которые могут возникать в мультикультурной среде.

Итоги и обсуждение

В главе рассматриваются проблемы корпоративной культуры, обсуждается важность культурных и этических ценностей и методы, которые могут использовать менеджеры, чтобы оказывать на них влияние. Культура и этика помогают формировать социальный капитал организации и отбирать те ценности, которые вносят вклад в успех организации.

Культура организации представляет собой набор ключевых ценностей, убеждений и норм, признаваемых членами всей организации. Организационная культура выполняет две основные функции: она объединяет членов организации, показывая, как им следует взаимодействовать друг с другом, а также помогает организации адаптироваться к внешней окружающей среде. Культуру можно наблюдать и интерцретировать через ритуалы и церемонии, истории и героев, символы и язык.

Организационная культура должна поддерживать стратегию и структуру, необходимые организации для успешной работы в окружающей среде. В организациях возможны четыре типа культуры: адаптивная, культура миссии, клановая и бюрократическая. Организационная культура становится сильной и обеспечивающей сплоченность, если по поводу специфических ценностей существует всеобщее согласие. Однако даже в организациях с сильной культурой возможно возникновение субкультур; как правило, это свойственно крупным организациям. Сильная культура может быть как адаптивной, так и неадаптивной. К характеристикам обучающейся организации относится ее сильная адаптивная организационная культура, поощряющая открытость, отсутствие границ, равноправие, постоянные изменения и риск. Адаптивная культура имеет свои ценности, ее модели поведения отличаются от моделей неадаптивной культуры. Сильная, но не здоровая культура может снизить шансы компании на успех.

Важным аспектом организационных ценностей считается управленческая этика — совокупность ценностей, направляющих поведение руководителей в соответствии с тем, что считается правильным или неправильным. На принятие организациями этичных решений влияют многие факторы: личностные особенности (включая убеждения, моральное развитие и этические рамки для принятия решений); организационная культура (степень, в которой на принятие решений влияют ценности, герои, традиции и символы); организационные системы, подкрепляющие этичный или неэтичный выбор; интересы и опасения внешних стейкхолдеров (правительственных учреждений, потребителей и групп, представляющих особые интересы).

В главе также обсуждается вопрос о том, как руководители могут влиять на культуру и этику организаций. Особую роль играет руководство, основанное на этических ценностях. Именно руководители формируют мировоззрение организации, распространяют его и закрепляют в повседневном поведении, ритуалах, церемониях и символах. Также были рассмотрены формальные системы, важные для формирования этических ценностей. К формальным системам относятся комитеты по этике; подразделения, занимающиеся этическими проблемами; механизмы разоблачения неэтичного поведения путем информирования; обучающие программы по этике, а также этические кодексы и конкретные формулировки ценностей. Поскольку бизнес все больше распространяется через географические и культурные границы, руководители организаций сталкиваются с проблемой формирования прочных культурных и этических ценностей, посредством которых все сотрудники могут осознавать свою принадлежность компании и достигать

согласия. Компании, формирующие глобальную культуру, подчеркивают роль мультикультурных ценностей, основанных на заслугах людей, а не на их национальности, постоянной открытости новым идеям других культур, чувствительности к культурным различиям, но независимости от них. Для компаний, старающихся поддерживать высокие глобальные этические стандарты, хорошим инструментом служит социальный аудит.

Ключевые понятия

бюрократическая культура (bureaucratic culture)
внешняя адаптация (external adaptation)
внутренняя интеграция (internal integration)
герои (heroes)
«горячие линии» по этическим вопросам (ethics hotlines)
директор по этическим вопросам (chief ethics officer)
информирование (whistle-blowing)
истории (stories)
клановая культура (clan culture)
комитет по этике (ethics committee)
культура (culture)
культура адаптивности (adaptability culture)
культура миссии (mission culture)
легенды (legends)
мифы (myths)
правовые нормы (rule of law)
прочность культуры (culture strength)
ритуалы и церемонии (rites and ceremonies)
руководство, основанное на этических ценностях (values-based leadership)
символ (symbol)
социальная ответственность (social responsibility)
социальный аудит (social audit)
социальный капитал (social capital)
субкультуры (subcultures)
управленческая этика (managerial ethics)
этика (ethics)
этическая дилемма (ethical dilemma)
этический кодекс (code of ethics)
язык (language)

Вопросы для обсуждения

1. Опишите символы, церемонии, одежду и другие аспекты культуры (а также ценности, лежащие в их основе), представляющие организацию, в которой вы работали.

2. Каковы преимущества нескольких субкультур в организации? А недостатки?
3. Что такое социальный капитал? Назовите организации, упомянутые в недавних программах новостей бизнеса, социальный капитал которых производит впечатление значительного или незначительного.
4. Как вы считаете, какая культура менее ориентирована на работников: бюрократическая или клановая? Обсудите этот вопрос.
5. Почему влияние руководства, ориентированного на этические ценности, так важно для формирования корпоративной культуры? Действительно ли символы говорят о компании больше, чем заявления ее представителей? Обсудите этот вопрос.
6. Можете ли вы вспомнить ситуацию, в которой вы или кто-то из ваших знакомых столкнулся с этической дилеммой, например с предложением выписать фиктивный счет на крупную сумму? Что, по вашему мнению, влияет на решение: уровень морального развития человека или ценности компании? Поясните свой ответ.
7. Почему принцип равенства считается важным элементом культуры организации, ориентированной на обучение? Обсудите этот вопрос.
8. Как вы считаете, насколько сильно влияют заявления и действия руководителей на этические ценности организации и принятие ею решений?
9. Как на решение этических проблем организации влияют внешние стейкхолдеры? Почему глобализация ставит перед современными организациями более сложные этические проблемы?
10. Этические кодексы подвергаются критике на том основании, что они перелагают ответственность за неэтичное поведение с организации на отдельных работников. Согласны ли вы с этим? Считаете ли необходимым наличие этического кодекса в организации?
11. Высшее руководство многих ИТ-компаний, например AOL/Time Warner, Gateway, Sun Microsystems и Cisco, получило миллионы долларов от продажи акций в 1999—2001 гг. Когда компании лопнули, рядовые вкладчики потеряли 70—90% своих сбережений. Видите ли вы в этом нарушение этических норм? Как, по вашему мнению, эти события повлияли на социальный капитал таких организаций?

Рабочая тетрадь *Покупайте до упаду (Shop 'til You Drop): Корпоративная культура в мире розничной торговли*

Чтобы узнать о корпоративной культуре больше, посетите магазины двух разных фирм и сравните их по ряду параметров. Посетите один дисконтный магазин невысокого класса вроде Kmart или Wal-Mart и один первоклассный магазин, например Saks Fifth Avenue, Dayton/Hudson's, Goldwater's или Dillard's. Не расспрашивайте сотрудников, просто побудьте наблюдателем или покупателем. После своего похода заполните таблицу для каждого магазина в отдельности. Проведите в каждом магазине в будний день не менее двух часов и будьте очень наблюдательны.

Аспект организационной культуры	Дисконтный магазин	Первоклассный универсальный магазин
1. Миссия магазина: в чем она заключается и насколько она ясна служащим?		
2. Поощряется ли индивидуальная инициатива?		
3. Система поощрения: за что награждают работников?		
4. Командная работа: работают ли сотрудники одного или разных отделов вместе, разговаривают ли друг с другом?		
5. Отношение к компании: замечаются ли признаки приверженности компании?		
6. Одежда: принята ли в магазине униформа? Каковы нормы в отношении одежды? Насколько строго они соблюдаются? Как вы можете оценить внешний вид персонала?		
7. Различия и сходство сотрудников: насколько велико различие в возрасте, образовании, расовой принадлежности, личностных особенностях сотрудников и т.д.?		
8. Отношение к сервису: насколько высоко ценят клиентов?		
9. Служебный рост: существует ли здесь возможность для роста и продвижения?		

Вопросы

1. Как, на ваш взгляд, культура влияет на поведение работников каждого магазина?
2. Как поведение служащих влияет на посетителей?
3. В каком магазине находиться приятнее? Как можно соотнести это чувство с миссией магазина?

Кёртис Симпсон (Curtis Simpson) сидел, уставившись в окно своего офиса. Что ему сегодня сказать Тому Лоуренсу (Tom Lawrence) при встрече? Том хорошо понимал, чего ожидал Симпсон, пригласив

его на должность президента National Industrial Products чуть меньше года назад. Казалось, компания трещала по швам. Как председатель и генеральный директор компании Simpson Industries, приобретшей National несколько лет назад, Симпсон должен был понять, что происходит, и сообщить свое мнение Лоуренсу.

National Industrial Products — производственная компания среднего размера; она выпускает оборудование для управления потоками. Когда Simpson Industries приобрела компанию, ею руководил Джим Карпентер (Jim Carpenter), который находился на посту генерального директора почти 30 лет и пользовался любовью работников National. Карпентер всегда относился к рабочим, как к членам своей семьи. Большинство он знал по имени, часто во время болезни навещал их дома и каждый день болтал с ними в цехе. Ежегодно National устраивала праздник для своих работников, проводила несколько пикников, и Карпентер участвовал во всех увеселениях. Он считал эти мероприятия не менее важными, чем посещение клиентов или переговоры с поставщиками. Карпентер верил, что очень важно хорошо относиться к людям, если хочешь, чтобы люди были верны компании. Если дела шли вяло, он находил рабочим другое занятие, пусть даже уборку автостоянки, но никому не давал бездельничать. Он считал, что компания не должна терять хороших работников, которым трудно найти замену. «Если относиться к людям хорошо, — говорил он, — они будут хорошо работать на тебя без понуканий».

Карпентер никогда не определял целевых показателей и не устанавливал стандартов отдельным подразделениям; он доверял своим менеджерам и давал им возможность вести дела так, как они считали нужным. Несколько раз в году он проводил обучающие программы для менеджеров по коммуникации и взаимоотношениям в коллективе. Было видно, что большую часть истории National подход Карпентера работал очень успешно, работники хорошо относились к самому Карпентеру и к компании. Можно было привести много примеров, когда они работали сверх положенного и делали больше того, что велел им долг. Например, когда субботним вечером вышли из строя два насоса National, подававшие воду на один из американских военных кораблей как раз накануне его отплытия, двое рабочих трудились всю ночь, чтобы изготовить новые затворы и подготовить их к установке до выхода судна из порта. Большинство менеджеров и работников National трудились в компании многие годы, и компания гордилась самым низким уровнем текучести кадров по отрасли.

Однако, когда в последние годы промышленность начала меняться, конкурентоспособность National стала падать. Четыре ее основных конкурента слились в две крупные компании, лучше соответствовавшие нуждам потребителей. Это была одна из причин, по которой National была приобретена Simpson Industries. После заключения сделки продажи и прибыль National продолжали снижаться, а расходы росли. Высшее руководство Simpson также было обеспокоено низкой продуктивностью National. Хотя им было приятно, что в переходный период Карпентер остается на своем посту, целый год они пытались мягко склонить его к отставке. Некоторые из топ-менеджеров считали, что Карпентер терпимо относится к плохой работе и низкой производительности, желая сохранить дружескую атмосферу. «Сегодня так работать уже нельзя, — сказал один из них. — Нам нужно найти кого-то, кто смог бы осуществить изменения и расшевелить National, иначе компания обанкротится». В это время в компанию и был приглашен Том Лоуренс. Ему предстояло сократить расходы и повысить производительность и прибыли компании.

Лоуренс имел репутацию молодого динамичного менеджера, способного работать быстро. В National он сразу же приступил к изменениям. Во-первых, он сократил расходы на социальную работу и даже запретил импровизированные празднования дней рождения, составлявшие часть жизни National. Он закрыл обучающие программы по коммуникации и отношениям в коллективе, сказав, что они требуют слишком много времени и денег. «Мы здесь находимся не для того, чтобы создавать людям хорошее настроение, — сказал он своим менеджерам. — Если они не хотят работать, нужно их уволить и нанять других». Рабочих, сожалевших о прежних временах, он часто называл плаксами. Лоуренс установил для своих вице-президентов и менеджеров подразделений жесткие производст-

венные стандарты и обязал их сделать то же самое в отношении подчиненных. Еженедельно он встречался с каждым менеджером и обсуждал работу и проблемы его подразделения. Теперь деятельность всех сотрудников стала регулярно проверяться. Каждый рабочий, уличенный в несоблюдении стандартов, получал предупреждение, и, если в течение двух недель его работа не улучшалась, его увольняли. Ранее заработная плата менеджеров и торговых представителей была фиксированной и зависела только от стажа работы. Лоуренс же ввел систему поощрений за выполнение намеченных показателей по производительности, продажам и прибыли. Для тех, кто работал по стандартам, награды были щедрыми, включая значительные премии и такие привилегии, как пользование автомобилем компании и полеты первым классом на производственные встречи. Отстающим, в назидание другим, часто делали публичные выговоры. Если они менялись недостаточно быстро, Лоуренс их без колебаний увольнял.

К концу первого года президентства Лоуренса в National производственные расходы сократились почти на 20%, а объемы производства и продаж выросли почти на 10%. Однако три опытных и уважаемых менеджера перешли на работу в конкурирующие компании, а рост текучести кадров среди производственных рабочих стал вызывать тревогу. На ограниченном рынке труда найти им замену было непросто. Больше всего Симпсона встревожили результаты опроса, проведенного внешним консультантом. Опрос показал, что моральный климат в National резко ухудшился. Рабочие испытывали по отношению к своему начальству враждебность и страх. Они говорили, что менеджеров интересуют только прибыли и производительность, и никому нет дела до нужд и переживаний рабочих. Они также отмечали, что коллегиальная, дружественная атмосфера, игравшая в National важную роль, сменилась агрессивной внутренней конкуренцией и недоверием.

Симпсон был благодарен Лоуренсу за то, что тот повысил прибыли и продуктивность National и добился показателей, установленных Simpson Industries. Однако его беспокоило, что снижение морального уровня и рост текучести персонала серьезно повлияют на состояние компании. Действительно ли Лоуренс был прав, называя многих сотрудников National плаксами? Действительно ли их так разбаловал Карпентер, что они неспособны измениться, чтобы сделать компанию конкурентоспособной в современной окружающей среде? Наконец, Симпсон сомневался, может ли дух соревновательности существовать в атмосфере коллегиальности и сотрудничества, сформированной Карпентером.

Джордж Стейн (George Stein), работавший летом в Eastern Dairy, внезапно столкнулся с этической дилеммой. На раздумья у него было меньше минуты. С одной стороны, он мог сделать то, что сказал ему Пол, и его смена могла уйти домой вовремя. Однако у него перед глазами стояли невинные дети, пьющие молочный коктейль, зараженный личинками мух. А если он решит пойти против Пола, что скажут его ребята? Он как будто уже слышал их иронические комментарии: «Зануда... студентик...»

Предыстория

Джордж Стейн всю свою жизнь провел в разных пригородах главного города Восточного побережья. Заработная плата отца, работавшего менеджером, позволяла семье вести безбедную жизнь среднего класса, мать не работала. Джорджа интересовали только ресторан под открытым небом, где встреча-

лась местная молодежь, гоночные автомобили и его девушка Кэти. Сам он не хотел учиться в колледже, но под жестким давлением родителей согласился годик там позаниматься. Он остановился на машиностроении, надеясь, что работа инженера чем-то будет напоминать работу механика. Летом родители уговаривали его вернуться осенью в колледж. Он согласился только после того, как родители разрешили ему жениться на Кэти по окончании второго курса.

Чтобы добыть деньги на развлечения и машину, Джордж последние четыре лета подрабатывал. Немного денег на текущие расходы он отложил во время учебного года. На начало совместной жизни с Кэти их было совсем мало, однако она рассчитывала работать секретарем, пока Джордж не закончит учебу или не уйдет из колледжа.

Через день, вернувшись домой, Джордж услышал, что компания Eastern Dairy нанимает работников на лето. Он пришел на местный завод уже на следующий день. Eastern Dairy имела профсоюз, и заработки там были вдвое больше того, что Джордж получал прежде, поэтому это место его очень интересовало.

Eastern Dairy производила молочные коктейли и мороженое для ряда заказчиков столичного региона. Предприятие поставляло мороженое в 5- и 10-галлонных контейнерах другим фирмам, которые добавляли туда фрукты (например, клубнику или голубику), фасовали брикеты, замораживали их и продавали мороженое под своей маркой. Молочный коктейль Eastern Dairy продавала в 5-галлонных картонных упаковках с пластиковыми вкладышами для переливания. Такие упаковки доставлялись во многие местные рестораны. Конструкция упаковок позволяла помещать их в торговые автоматы разных типов, которые имелись во многих предприятиях быстрого питания и придорожных ресторанах.

У Джорджа поднялось настроение, когда ему позвонили и предложили прийти на завод 8 июня. После краткого визита к HR-директору, во время которого Джордж заполнил необходимые формы, ему было предложено выйти на работу вечером, к 11 часам. Он был зачислен в ночную смену, работавшую с 11 вечера до 7 утра 6 дней в неделю — с воскресенья по пятницу. Поскольку заработная плата в Easterd Dairy была постоянной и выплачивалась своевременно, включая гарантированную оплату еженедельных получасовых переработок на каждые 8 часов работы, Джордж надеялся до возвращения в колледж в конце первой недели сентября заработать приличную сумму.

Придя на работу, он обнаружил, что в ночной смене нет менеджеров. Всем заводом управляла бригада из шестерых человек. Один из них, молодой человек по имени Пол Бэрнхэм (Paul Burnham) перед каждой ночной сменой получал наряды от начальника дневной смены. Хотя статус Пола не отличался от статуса пятерых его коллег, другие операторы ждали его указаний. Пол передавал наряды оператору, ответственному за начальную операцию (смешивание), и хранил у себя все документы по выработке за смену.

Производственный процесс был несложным. Смеси перемещались из одной емкости в другую (баки для смешивания, пастеризаторы, охладители, гомогенизаторы и фасовочные машины) через металлические трубки, расположенные под потолком. К концу ночной смены все трубки должны были быть сняты, тщательно вымыты и заново закреплены. Мытье трубок занимало около часа. Поэтому изготовление смеси должно было прекращаться до 6 часов утра, чтобы ко времени окончания смены, т.е. к 7 утра, уборка была закончена. Пол и еще один рабочий, работавший на смесителе, мыли гигантские баки, в которых изготавливалась смесь, а остальные четверо (включая Джорджа) мыли и устанавливали трубки и фильтры.

Джордж скоро понял, что Пол чувствовал себя ответственным за завершение всех необходимых работ до конца смены. Однако после того как все было сделано, его ничего больше не интересовало. Болтовня и шумные игры были нормой, хотя к концу смены работа была выполнена. Джорджу нравились товарищеские отношения в бригаде, шутки и даже сама работа.

Джордж стоял на конвейере в большом морозильном цехе. Он снимал с движущейся ленты контейнеры со смесью и устанавливал их в определенном месте. Время от времени Пол решал,

что бригада уже достаточно потрудилась, и выключал конвейер. Это было время шуток, когда прятали чужие коробки с домашней едой или сражались 5-галлонными коробками, в которых продавалась смесь.

Пока Джордж не почувствовал на себе, что значит получить удар такой емкостью, когда она заполнена, ему было весело наблюдать, как его товарищи колотили друг друга. Потеря 10—40 галлонов смеси в смену никого не волновала, и бои не прекращались.

Джордж быстро понял, что менеджеры предъявляли к ночной смене только два требования. Во-первых, все заказы должны были быть выполнены, и, во-вторых, к окончанию смены на всем оборудовании, включая трубки, не должно было остаться ни пятнышка. Пол сказал Джорджу, что иногда в конце смены неожиданно появляются представители окружной санитарной инспекции и проверяют состояние баков и трубок после мытья до окончательной сборки. Пол также сказал Джорджу, что начальство будет крайне недовольно, если у инспекторов будут претензии к чистоте.

Джордж был членом профсоюза, однако он не заметил активного участия профсоюза в повседневной жизни завода. Трудовые отношения казались весьма доброжелательными, и Джордж вспоминал о профсоюзе только при получении заработной платы, когда видел, какие вычеты были из нее сделаны как взносы. Работа на заводе Eastern Dairy отличалась для Джорджа от работы в других местах не наличием профсоюза, а отсутствием менеджмента.

Ситуация

Казалось, дела Джорджа на работе шли очень хорошо — до этой последней минуты. Впервые проблема возникла, когда из стыка труб начал просачиваться молочный коктейль. Пока Джордж проверял стык, насосы были отключены. Джордж вынул фильтр из подтекавшей трубки и обнаружил, что она была чем-то плотно забита. Рассмотрев комок, Джордж обнаружил, что виновниками были личинки мух. Джордж быстро отнес фильтр Полу и показал засор. Казалось, Пола это нисколько не обеспокоило. Он велел Джорджу прочистить фильтр и вставить трубку на место. Когда Джордж спросил, как такое могло произойти, Пол сказал, что иногда личинки попадают в упаковки с ингредиентами смеси, особенно в те, которые стоят на складе с краю. «Но ты не беспокойся, — сказал Пол. — Фильтры задержат любые инородные тела в жидкости».

Немного успокоившись, Джордж прочистил фильтр и закрепил трубку. Однако у него перед глазами теперь стояли личинки, плавающие в молочном коктейле. И, к сожалению, это был еще не конец.

Вскоре после того как насосы снова заработали, смесь начала подтекать в другом месте. И снова фильтр оказался забит личинками.

Джордж снова его прочистил и собрал установку. В это время Пола гораздо больше волновало, что у них остается мало времени на обработку последних 500 галлонов, оставшихся в баках до начала уборки перед окончанием смены.

И в этот раз после сборки снова открылась течь. Когда оказалось, что личинки забили и этот фильтр, Пол велел Джорджу вынуть все пять фильтров из установки, чтобы последние 500 галлонов коктейля были изготовлены без них. Увидев выражение лица Джорджа, Пол засмеялся.

«Джордж, — сказал он, — не забывай, что вся эта смесь проходит через гомогенизатор, поэтому плотных кусков в ней не останется. А после пастеризации все бактерии, которые в ней находились, погибнут. Никто об этом даже не узнает; компания сохранит массу смеси, а она стоит денег, и самое главное, мы сможем уйти домой вовремя».

Джордж знал, что они не успеют расфасовать эту порцию смеси, если каждую минуту будут чистить фильтры, и не было никакой гарантии, что остаток смены не пройдет точно так же. Начальный этап изготовления смеси был осуществлен полностью. Это означало, что загрязненными оказались все 500 галлонов. Джордж также знал, что 500 галлонов молочного коктейля стоят очень дорого, и он не думал, что начальство согласится просто так вылить его. Наконец, Пол был совершенно прав: если

удалить все фильтры, что займет не более 10 минут, они успеют окончить работу, вымыть установку и уйти домой вовремя.

Пока Джордж шел к первому фильтру, он почувствовал спазм в желудке, представив себе всех тех детей, которые будут пить коктейль, который приготовила их смена. Он уже решил в течение ближайшего месяца не пить молочного коктейля, пока эта порция наверняка не будет распродана. Кроме того, он не знал, в какие именно рестораны поступит эта смесь. Достав отвертку и подойдя к фильтру на первой трубке, он еще не знал, сможет ли он сделать это.

Практическое занятие *Власть этики*

Это упражнение поможет вам лучше понять, что такое этика и что она означает для вас.

1. Поработайте минут пять индивидуально и ответьте на вопросы, приведенные ниже.
2. Разбейтесь на группы по четыре-шесть человек.
3. Постарайтесь по каждому из четырех вопросов выработать единое мнение. По вопросу 3 подготовьте один сюжет на группу. У вас есть 20—40 минут для работы (по усмотрению инструктора).
4. В заключение пусть каждая подгруппа сообщит свои ответы другим подгруппам, после чего под руководством инструктора проведите дискуссию по проблеме этики и ее роли в бизнесе.

Вопросы

1. В одном-двух предложениях сформулируйте ваше представление об этике.
2. Если бы вы были менеджером, как бы вы побуждали работников действовать этично? (Не более двух предложений.)
3. Опишите ситуацию, в которой вы столкнулись с этической дилеммой. Какими были ваше решение и действия? Как вы пришли к своему решению? Можете ли вы объяснить свое решение одной из концепций, о которых говорилось в главе?
4. Что, по вашему мнению, может побудить людей действовать этично? Каковы причины этичных поступков? Как они могут повлиять на ваше поведение в будущем?

Ссылки

1. Charles A. O'Reilly III and Jeffrey Pfeffer, PSS World Medical: Opening the Books Boosts Commitment and Performance, *Journal of Organizational Excellence* (Spring 2001), 65—80.
2. Anita Raghavan, Kathryn Kranhold, and Alexei Barrionuevo, Full Speed Ahead: How Enron Bosses Created a Culture of Pushing Limits, *The Wall Street Journal* (August 26, 2002), A1, A7.
3. Don Cohen and Laurence Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001), 3—4.

4. Erick Shonfeld, eBay's Secret Ingredient, *Business 2.0* (March 2002), 52—58.
5. Ken Brown, At Fred Alger, Close Ties Lured Back Alumni, *The Wall Street Journal* (November 15, 2001), C1, C13.
6. W. Jack Duncan, Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept, *Academy of Management Executive* 3 (1989), 229—236; Linda Smircich, Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 339—358; Andrew D. Brown and Ken Starkey The Effect of Organizational Culture on Communication and Information, *Journal of Management Studies* 31, no. 6 (November 1994), 807—828.
7. Edgar H. Schein, Organizational Culture, *American Psychologist* 45 (February 1990), 109—119.
8. Harrison M. Trice and Janice M. Beyer, Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials, *Academy of Management Review* 9 (1984), 653—669; Janice M. Beyer and Harrison M. Trice, How an Organization's Rites Reveal Its Culture, *Organizational Dynamics* 15 (Spring 1987), 5—24; Steven P. Feldman, Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change, *Journal of Management Studies* 23 (1986), 589—607; Mary Jo Hatch, The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review* 18 (1993), 657—693.
9. This discussion is based on Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership,* 2d ed. (Homewood: Richard D. Irwin, 1992); John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).
10. Larry Mallak, Understanding and Changing Your Organization's Culture, *Industrial Management* (March—April 2001), 18—24.
11. Charlotte B. Sutton, Richness Hierarchy of the Cultural Network: The Communication of Corporate Values (Unpublished manuscript, Texas A&M University, 1985); Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, Culture: A New Look through Old Lenses, *Journal of Applied Behavioral Science* 19 (1983), 498—505.
12. Thomas C. Dandridge, Symbols at Work (working paper, School of Business, State University of New York at Albany, 1978), 1.
13. Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr., *Management,* 7th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1996), 537.
14. Trice and Beyer, Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials.
15. Sutton, Richness Hierarchy of the Cultural Network; Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982).
16. Mallak, Understanding and Changing Your Organization's Culture.
17. FYI, *Inc.* (April 1991), 14.
18. Raghavan, Kranhold, and Barrionuevo, Full Speed Ahead.
19. Quentin Hardy, A Software Star Sees Its Family Culture Turn Dysfunctional, *The Wall Street Journal* (May 5, 1999), A1, A12; Paul Roberts, We Are One Company, No Matter Where We Are, *Fast Company* (April—May 1998), 122—128.
20. Richard Ott, Are Wild Ducks Really Wild: Symbolism and Behavior in the Corporate Environment (paper presented at the Northeastern Anthropological Association, March 1979).
21. James R. Detert, Roger G. Schroeder, and John J. Mauriel, A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations, *Academy of Management Review* 25, no. 4 (2000), 850—863.
22. Based on Daniel R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: Wiley, 1990), 11—15; Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra, Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science* 6, no. 2 (March—April 1995), 204—223; R. Hooijberg and F. Petrock, On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy, *Human Resource Management* 32 (1993), 29—50; R.E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

23. Daintry Duffy, Cultural Evolution, *CIO Enterprise,* Section 2 (January 15, 1999), 44—50.
24. Brian Dumaine, Those High Flying PepsiCo Managers, *Fortune* (April 10, 1989); L. Zinn, J. Berry, and G. Burns, Will the Pepsi Brass Be Drinking Hemlock? *BusinessWeek* (July 25, 1994), 31; S. Lubove, We Have a Big Pond to Play In, *Forbes* (September 12, 1993), 216—224; J. Wolfe, PepsiCo and the Fast Food Industry, in M.A. Hitt, R.D. Ireland, and R.E. Hoskisson, eds., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1995), 856—879.
25. Melanie Warner, Confessions of a Control Freak, *Fortune* (September 4, 2000), 130—140.
26. Edward O. Welles, Great Expectations, *Inc.* (March 2001), 68—73.
27. Rekha Balu, Pacific Edge Projects Itself, *Fast Company* (October 2000), 371—381.
28. Bernard Arogyaswamy and Charles M. Byles, Organizational Culture: Internal and External Fits, *Journal of Management* 13 (1987), 647— 659.
29. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood: Irwin, 1969).
30. Scott Kirsner, Designed for Innovation, *Fast Company* (November 1998), 54, 56.
31. Roger O. Crockett, A New Company Called Motorola, *BusinessWeek* (April 17, 2000), 86.
32. Mary Anne DeVanna and Noel Tichy, Creating the Competitive Organization of the Twenty-First Century: The Boundaryless Corporation, *Human Resource Management* 29 (Winter 1990), 455—471; and Fred Kofman and Peter M. Senge, Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, *Organizational Dynamics* 22, no. 2 (Autumn 1993), 4—23.
33. Paul Roberts, The Best Interest of the Patient is the Only Interest to be Considered, *Fast Company* (April 1999), 149—162.
34. John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: The Free Press, 1992).
35. Gordon F. Shea, Practical Ethics (New York: American Management Association, 1988); Linda K. Treviño, Ethical Decision Making in Organizations: A Person—Situation Interactionist Model, *Academy of Management Review* 11 (1986), 601—617; and Linda Klebe Treviño and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right,* 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999).
36. Dawn-Marie Driscoll, Don't Confuse Legal and Ethical Standards, *Business Ethics* (July—August 1996), 44.
37. LaRue Tone Hosmer, *The Ethics of Management,* 2d ed. (Homewood: Irwin, 1991).
38. Geanne Rosenberg, Truth and Consequences, *Working Woman* (July-August 1998), 79—80.
39. Eugene W. Szwajkowski, The Myths and Realities of Research on Organizational Misconduct, in James E. Post, ed., *Research in Corporate Social Performance and Policy,* vol. 9 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1986), 103—122.
40. Some of these incidents are from Hosmer, *The Ethics of Management.*
41. Linda K. Treviño and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right,* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995), 4.
42. Linda Klebe Treviño, A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics, in Richard Woodman and William Pasmore, eds., *Research and Organizational Change and Development,* vol. 4 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1990); Lynn Sharp Paine, Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review* (March/April 1994), 106—117.
43. James Weber, Exploring the Relationship between Personal Values and Moral Reasoning, *Human Relations* 46 (1993), 435—463.
44. L. Kohlberg, Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach, in T. Likona, ed., *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976).
45. Hosmer, *The Ethics of Management.*

46. Michael Barrier, Doing the Right Thing, *Nation's Business* (March 1998), 33—38.
47. John A. Byrne with Mike France and Wendy Zellner, The Environment Was Ripe for Abuse, *BusinessWeek* (February 25, 2002), 118—120.
48. Jennifer Bresnahan, For Goodness Sake, *CIO Enterprise*, Section 2 (June 15, 1999), 54—62.
49. David M. Messick and Max H. Bazerman, Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making, *Sloan Management Review* (Winter 1996), 9—22; Dawn-Marie Driscoll, Don't Confuse Legal and Ethical Standards, *Business Ethics* (July—August 1996), 44; Max B.E. Clarkson, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review* 20, no. 1 (1995), 92—117.
50. Roger Parloff, Is Fat the Next Tobacco? *Fortune* (February 3, 2003), 51—54.
51. Gwen Kinkead, In the Future, People Like Me Will Go to Jail, *Fortune* (May 24, 1999), 190—200.
52. Kris Maher, Wanted: Ethical Employer, *The Wall Street Journal* (July 9, 2002), B1, B8.
53. Jonathan D. Glater, From Investor Fury, A Legal Bandwagon, *The New York Times* (September 15, 2002), Section 3, 1.
54. Carol Hymowitz, CEOs Must Work Hard to Maintain Faith in the Corner Office (In the Lead column), *The Wall Street Journal* (July 9, 2002), B1.
55. *Corporate Ethics: A Prime Business Asset* (New York: The Business Round Table, February 1988).
56. Andrew W. Singer, The Ultimate Ethics Test, Across *the Board* (March 1992), 19—22; Ronald B. Morgan, Self and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary, *Academy of Management Journal* 36, no. 1 (February 1993), 200—214; Joseph L. Badaracco, Jr., and Allen P. Webb, Business Ethics: A View From the Trenches, *California Management Review* 37, no. 2 (Winter 1995), 8—28.
57. This discussion is based on Robert J. House, Andre Delbecq, and Toon W. Taris, Value Based Leadership: An Integrated Theory and an Empirical Test (working paper).
58. Treviño and Nelson, *Managing Business Ethics*, 201.
59. Barrier, Doing the Right Thing.
60. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
61. Michael Arndt, How Does Harry Do It? *BusinessWeek* (July 22, 2002), 66—67.
62. Karl E. Weick, Cognitive Processes in Organizations, in B.M. Staw, ed., *Research in Organizations*, vol. 1 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979), 42.
63. Richard Osborne, Kingston's Family Values, *IndustryWeek* (August 13, 2001), 51—54.
64. Alan Yuspeh, Do the Right Thing, *CIO* (August 1, 2000), 56—58.
65. Amy Zipkin, Getting Religion on Corporate Ethics, *The New York Times* (October 18, 2000), C1, C10.
66. Treviño and Nelson, *Managing Business Ethics*, 212.
67. Beverly Geber, The Right and Wrong of Ethics Offices, *Training* (October 1995), 102—118.
68. Janet P. Near and Marcia P. Miceli, Effective Whistle-Blowing, *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995), 679—708.
69. Richard P. Nielsen, Changing Unethical Organizational Behavior, *Academy of Management Executive* 3 (1989), 123—130.
70. Jene G. James, Whistle-Blowing: Its Moral Justification, in Peter Madsen and Jay M. Shafritz, eds., *Essentials of Business Ethics* (New York: Meridian Books, 1990), 160—190; Janet P. Near, Terry Morehead Dworkin, and Marcia P. Miceli, Explaining the Whistle-Blowing Process: Suggestions from Power Theory and Justice Theory, *Organization Science* 4 (1993), 393—411.
71. Susan Orenstein, Exposing Your Superiors: A Practical Guide, *Business 2.0* (April 2002), 112—113.
72. Linda Klebe Treviño, Gary R. Weaver, David G. Gibson, and Barbara Ley Toffler, Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts? *California Management Review* 41, no. 2 (Winter 1999), 131—151.

73. Setting the Standard, accessed at Lockheed Martin's Web site, *http://www. lockheedmartin.com/exeth/htmlcode/code. html,* on August 7, 2001.
74. Carl Anderson, Values-Based Management, *Academy of Management Executive* 11, no. 4 (1997), 25—46.
75. Ronald E. Berenbeim, *Corporate Ethics Practices* (New York: The Conference Board, 1992).
76. James Weber, Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda, *Business Ethics Quarterly* 3 (1993), 419—436.
77. Mark Henricks, Ethics in Action, *Management Review* (January 1995), 53—55; Dorothy Marcic, *Management and the Wisdom of Love* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997); Beverly Geber, The Right and Wrong of Ethics Offices, *Training* (October 1995), 102—118.
78. Susan J. Harrington, What Corporate America Is Teaching about Ethics, *Academy of Management Executive* 5 (1991), 21—30.
79. Treviño and Nelson, *Managing Business Ethics,* 2nd. ed., 274—283.
80. Richard W. Judy and Carol D'Amico, *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century* (Indianapolis, Ind.: Hudson Institute, 1997).
81. S.C. Schneider, National Vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management, *Human Resource Management* (Summer 1988), 239.
82. Terence Jackson, Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study, *Human Relations* 54, no. 10 (2001), 1267—1302.
83. Gail Dutton, Building a Global Brain, *Management Review* (May 1999), 34—38.
84. Ibid.
85. Homer H. Johnson, Corporate Social Audits — This Time Around, *Business Horizons* (May—June 2001), 29—36.
86. Cassandra Kegler, Holding Herself Accountable, *Working Woman* (May 2001), 13; Louisa Wah, Treading the Sacred Ground, *Management Review* (July—August 1998), 18—22.
87. Johnson, Corporate Social Audits.

Инновации и изменения

Глава 11

Измениться или погибнуть: стратегическая роль изменений
Инкрементальные или радикальные изменения • Стратегические типы изменений

Элементы успешных изменений

Изменения технологии
Двойственный подход • Методы поощрения технологических изменений

Новые продукты и услуги
Оценка успеха нового продукта • Причины успеха нового продукта • Модель горизонтальной связи • Конкурентные преимущества: потребность в скорости

Изменение стратегии и структуры
Двусторонний подход • Конструирование организации с учетом административных изменений

Изменения культуры
Факторы изменений организационной культуры • Изменение культуры и организационное развитие

Стратегии реализации изменений
Руководство изменениями • Препятствия изменениям • Методы реализации

Итоги и обсуждение

Procter & Gamble

Какая идея! Создать красивую электрическую зубную щетку, назвать ее SpinBrush («быстрая щетка») и продавать по 5 долл. Она была одним из популярнейших товаров компании, однако Procter & Gamble не занималась ее разработкой. Procter & Gamble изменила своему принципу закрытости культуры и установке «сделай сам», когда купила права на это изделие у группы предпринимателей.

P&G постоянно настаивала на контроле каждого шага, начиная с создания нового продукта и кончая установлением его цены и разработкой рекламной кампании. Однако наиболее успешно продаваемые в последние годы изделия пришли в Procter & Gamble извне. В случае с новой зубной щеткой, щетина которой была подстрижена волнообразно, P&G соединила свои гигантские возможности в маркетинге и дистрибьюции с инновационным мышлением начинающей маленькой компании и ее готовностью к риску. Чтобы защитить новое общее дело от своей неповоротливой бюрократии, P&G приняла предпринимательскую группу к себе на работу. Венчурная компания получила полную самостоятельность в отношении любых распоряжений, мешающих их творчеству и маркетингу как самой новой зубной щетки, так и сопутствующих изделий. Множество решений резко противоречили традиционному подходу P&G к бизнесу. Например, обычно представление нового изделия начиналось развернутой рекламной кампанией. Чтобы покрыть издержки, P&G назначала для изделия достаточно высокую цену. Однако первой задачей рабочей группы была минимизация затрат. «Если цена достигнет 7,99 долл., мы не прорвемся», — сказал один из ее членов. Первые семь месяцев P&G даже не рекламировала новинку, полагаясь на кнопку «Испытай меня», на которую покупатели могли понажимать в магазине. Продажи шетки SpinBrush росли; она стала продаваться в стране лучше, чем любая другая, электрическая или обычная. Сейчас P&G продает ее почти в 35 странах и разрабатывает новые модели и усовершенствования. Исполнительный директор P&G А. Лэфли (A.G. Lafley) знает, что в больших корпорациях инновационные и творческие идеи могут затеряться. Поэтому он активно ищет их за пределами своей фирмы, берет в штат рабочие группы и наделяет полномочиями и возможностью работать в обход бюрократии[1].

Чтобы выжить, сегодня каждая компания должна изменяться и внедрять инновации. Открытия и изобретения быстро изменяют стандартные способы производства товаров. Компании, аналогичные P&G, выискивают последние новинки. Компании вроде 3M, производящей клейкую бумагу для заметок (Post-it Notes), термоизолирующий материал (Thinsulate Insulation), материалы для уборки (Scotch-Brite) и тысячи других товаров, известны своими инновациями. Культура 3M

поддерживает риск и дух предпринимательства, которые позволяют ей буквально извергать новые идеи и продукты. Однако многим большим известным компаниям оставаться творческими непросто. Чтобы идти в ногу с окружающей средой, они постоянно изменяются и обновляются.

О скорости изменений можно судить, например, по тому, что родители сегодняшних студентов выросли без голосовой почты, компакт-дисков, видеоигр, платежных карт, сотовых телефонов и лазерных контрольных систем в супермаркетах. Возможность моментального общения с людьми во всем мире через Интернет еще десятилетие назад многим не пришла бы с голову.

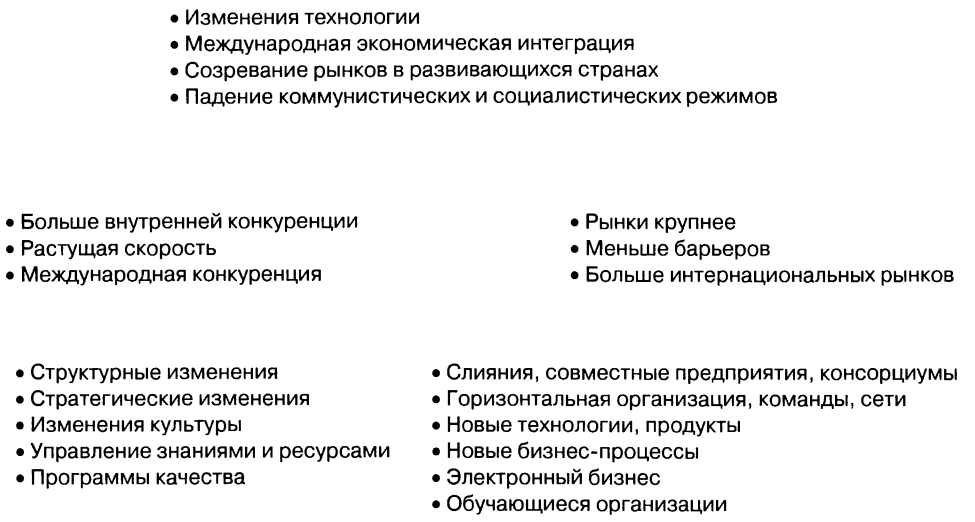
Цель главы

В главе мы рассмотрим, как организации изменяются и как менеджеры управляют процессом инноваций и изменений. Сначала узнаем, каково различие между инкрементальными (частичными) и радикальными изменениями; между четырьмя типами изменений — технологии, продукта, структуры, людей — встречающихся в организациях, а также в путях успешного управления ими. Далее обсуждаются организационная структура и управленческий подход, содействующие изменениям каждого типа. Также рассматриваются управленческие приемы поощрения творчества и внедрения изменений.

Измениться или погибнуть: стратегическая роль изменений

Из предыдущих глав следует, что организации должны следить за происходящими вокруг них изменениями. Большие организации должны найти способы действовать так же, как маленькие подвижные организации. Производственным фирмам необходимо стремиться к новой, гибкой производственной технологии, а сервисным — к информационной. В условиях растущей конкуренции современные организации должны быть готовы к нововведениям и изменениям не только для того, чтобы процветать, но и для того, чтобы выжить[2]. Необходимость важных организационных изменений обусловливают множество факторов окружающей среды (илл. 11.1). Мощные силы, тесно связанные с передовыми технологиями, международной экономической интеграцией, формированием внутренних рынков и поворотом бывших коммунистических регионов в сторону капитализма, становятся причиной глобализации экономики, которая, в свою очередь, влияет на любой бизнес, большой и малый, создавая как новые опасности, так и новые благоприятные возможности. Чтобы обнаруживать опасности и преимущества и уметь с ними работать, компании сегодня стараются вносить существенные изменения во все области своей деятельности.

Иллюстрация 11.1 Силы, управляющие основными организационными изменениями



Источник: основано на John P. Kotter, *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World* (New York: The Free Press, 1995).

Многие организации адаптируются к глобализации, используя самоуправляемые команды и горизонтальные структуры, облегчающие общение и сотрудничество, напрямую связывая каналы поставок и дистрибьюции и преодолевая время и пространство с помощью электронного бизнеса. Другие организации организуют совместные предприятия или консорциумы, что позволяет им заниматься международными операциями или выходить на мировые рынки. Некоторые используют структурные инновации, например модульный подход, что позволяет фокусировать внимание на своей основной деятельности, поручая вспомогательные работы внешним специалистам. Кроме того, у современных организаций также возникает потребность в радикальных изменениях стратегии и культуры, а также в быстрых и постоянных нововведениях в технологии, обслуживании, продуктах и процессах.

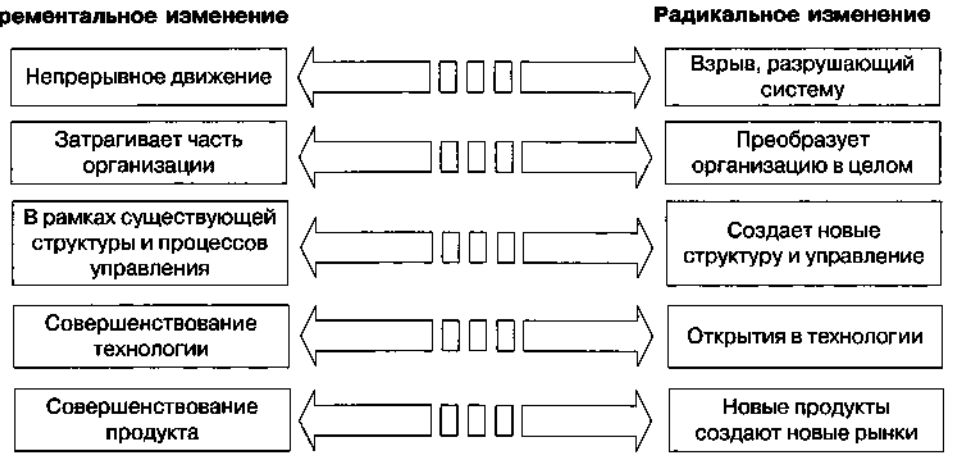
Сегодня нормой считается скорее изменение, чем стабильность. Если раньше изменения накапливались понемногу и изредка, сегодня они происходят очень резко и непрерывно. Ключом успеха таких компаний, как 3M Corporation, Starbucks Coffee и PepsiCo, является их неуемное стремление к творческим переменам.

Инкрементальные или радикальные изменения

Изменения организации, которые проводят, чтобы приспособиться к окружающей среде, могут быть оценены по масштабу, то есть по той степени, в которой из-

менения бывают инкрементальными или радикальными[3]. Как показано на илл. 11.2, **инкрементальные изменения (incremental change)** представляют собой серию непрерывного движения, не нарушающего равновесия организации в целом и часто затрагивающего только какую-либо ее отдельную часть.

Иллюстрация 11.2 Инкрементальные или радикальные изменения



Источник: основано на Alan D. Meyer, James B. Goes, and Geoffrey R. Brooks, Organizations in Disequilibrium: Environmental Jolts and Industry Revolutions, in George Huber and William H. Glick, eds., *Organizational Change and Redesign* (New York: Oxford University Press, 1992), 66—111; and Harry S. Dent, Jr., Growth through New Product Development, *Small Business Reports* (November 1990), 30—40.

Радикальные изменения (radical change) разрушают сложившуюся систему, часто изменяя организацию целиком. Инкрементальное изменение — это, например, формирование команд специалистов по продажам в отделе маркетинга, тогда как радикальное изменение представляет собой переход всей организации от вертикальной к горизонтальной структуре, когда специалисты, ранее по отдельности работавшие в функциональных подразделениях, объединяются в команды: маркетинговую, финансовую, производственную и т.д.

Ограниченные изменения по большей части происходят при наличии сложившейся структуры и процессов управления. Это могут быть технологические усовершенствования, такие как введение гибких производственных систем, или усовершенствование продукта (например, в Procter & Gamble это добавление к стиральному порошку Tide активных веществ, сохраняющих цвет и прочность ткани). Радикальное изменение связано с созданием новой структуры и новыми процессами управления. Технология похожа на прорыв, а новые продукты, созданные на ее основе, могут открывать новые рынки.

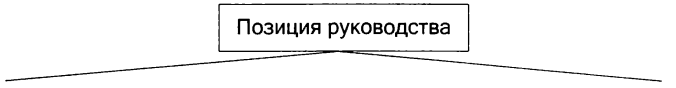
Сегодня потребность в радикальных изменениях возрастает из-за бурных изменений и непредсказуемости окружающей среды[4]. Примером радикального изменения может быть революция в компании Motorola, достигшей поразительного качества с помощью программы «Шесть сигм» (Six Sigma) (только 3,4 случая брака на миллион выпускаемых деталей). Уровень качества, который прежде считали невозможным, стал новой нормой.

Корпоративные преобразования и перемены, например осуществленные Ларри Боссиди (Larry Bossidy) в Allied Signal или Лу Герстнером (Lou Gerstner) в IBM, тоже можно квалифицировать как радикальные. Крупные перемены затрагивают все сферы организации, включая структуру, системы менеджмента, культуру, технологию, а также товары или услуги.

Стратегические типы изменений

Для достижения стратегического превосходства менеджеры могут провести внутриорганизационные изменения четырех типов (илл. 11.3). Это продукты и услуги, стратегия и структура, культура и технология. О руководстве организацией и организационной стратегии мы говорили в гл. 2, а также в предыдущей главе, посвященной корпоративной культуре. Эти факторы служат инструментом конкуренции и обеспечивают общие условия изменений. Они создают преимущества в международной окружающей среде. Каждую компанию характеризует уникальное сочетание продуктов и услуг, стратегии и структуры, культуры и технологий, которые могут быть прицельно использованы на определенных рынках[5].

Иллюстрация 11.3 Четыре направления изменений, повышающих стратегическую конкурентоспособность



Технологические изменения (technology changes) — это изменения в производственном процессе, включая знания и основные навыки, обеспечивающие спе-

цифическую компетентность организации. Технологические изменения направлены на то, чтобы сделать производство более эффективным или продуктивным. Изменения в технологии затрагивают методы производства продуктов или услуг. Они включают методы работы, оборудование и ее процесс. Например, изменением технологии в UPS было внедрение карманных компьютеров DIAD (Delivery Information Acquisition Device). Когда клиент отправляет электронный заказ, специальное устройство размещает информацию на веб-сайте, с помощью которого отправитель может проконтролировать начало доставки его груза, прежде чем водитель доходит до своего грузовика[6].

Изменения продукта и услуг (product and service changes) касаются итогов деятельности организации. Новые продукты могут создаваться путем незначительных изменений уже существующих или потребовать открытия совершенно новой линии. Новые продукты и услуги обычно предназначены для расширения присутствия компании на рынке или для приобретения новых рынков, потребителей или клиентов. В IBM топ-менеджеры переориентировали свою организацию, перейдя от простой продажи компьютеров к созданию управляющих информационных систем.



В записную книжку менеджера

Помните, что четыре типа изменений зависят друг от друга, и изменения в одной сфере часто требуют изменений в других.

Изменения стратегии и структуры (strategy and structure changes) затрагивают административную сферу организации, осуществляющую контроль и управление ею. Эти изменения касаются структуры организации, стратегического менеджмента, политики, системы вознаграждений, трудовых отношений, механизмов координации, управленческих систем информирования и контроля, а также бухгалтерии и бюджета. Изменения стратегии и структуры обычно осуществляются сверху вниз, т.е. от топ-менеджеров, тогда как изменения продукта и технологии часто могут инициироваться снизу. Изменением системы, предпринятым руководством университета, может стать новая прогрессивная система оплаты. Другие примеры структурных изменений «сверху вниз» — это сокращение корпорации и переход к горизонтальным командам.

К **изменениям культуры (culture changes)** относятся изменения в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях, способностях и поведении работников. Изменения культуры касаются того, о чем они думают. Это преимущественно изменения в образе мыслей.

Четыре типа изменений (см. илл. 11.3) взаимозависимы: изменение в одном часто означает изменение в другом. Новый продукт может потребовать изменения технологии производства, а изменения структуры — новых трудовых навыков. Когда страховая компания Shenandoah Life приобрела новую компьютерную технологию рассмотрения претензий, она не использовала ее полностью до тех пор, пока не были созданы команды служащих по пять-семь человек, что соответствовало требованиям этой технологии. Структурные изменения произошли вследствие изменений технологии. Организации — это взаимозависимые системы, и изменение одной ее части часто сказывается на других ее элементах.

Элементы успешных изменений

Независимо от типа и масштаба изменений существуют определенные стадии инноваций, которые обычно представляют собой последовательность событий (хотя они могут частично перекрываться)[7]. В исследованиях инноваций **организационные изменения (organizational changes)** рассматриваются как принятие организацией новой идеи или формы поведения[8]. **Организационная инновация (organizational innovation)** есть принятие идеи или формы поведения, новых для сферы бизнеса, к которой принадлежит организация, рынка или окружающей среды в целом[9]. Организация, первой предлагающая новый продукт, рассматривается как новаторская, а организации, которые копируют его, просто адаптируются к изменениям. С точки зрения менеджмента термины *инновация* и *изменение* будут использоваться как синонимы, поскольку **процесс изменений (change process)** в самой организации будет одинаковым, независимо от того, раньше или позже по сравнению с другими организациями окружающей среды, это изменение осуществилось.

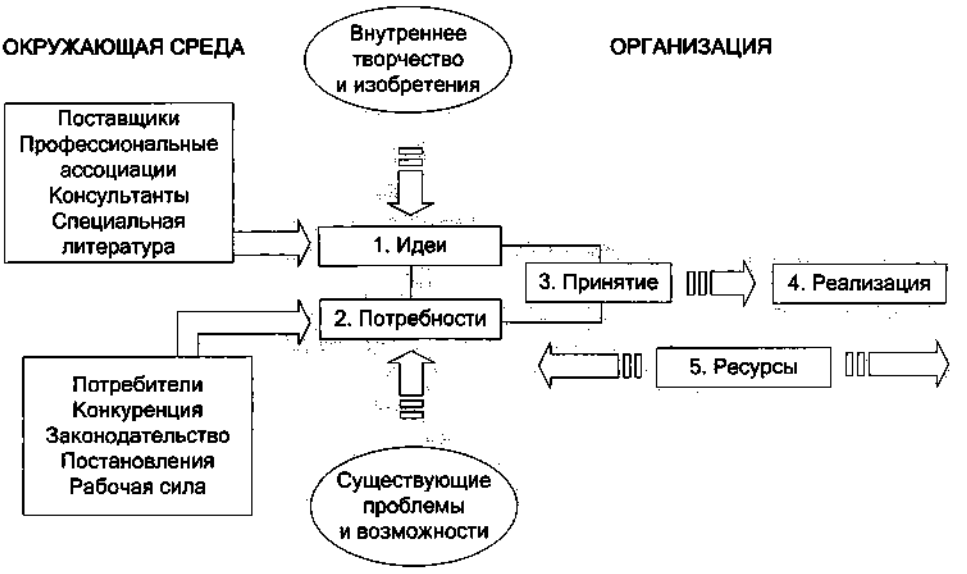
В записную книжку менеджера

Проследите, чтобы каждое изменение было вызвано определенной потребностью, имело идею, план внедрения, стратегию реализации и ресурсы. Старайтесь избежать неудач; не начинайте работу до тех пор, пока каждый ее элемент не будет продуман.

Инновации обычно усваиваются организацией поэтапно. Вначале члены организации осознают возможность инноваций, оценивают их уместность, а затем оценивают и выбирают идею[10]. Необходимые элементы успешного изменения в обобщенном виде представлены на илл. 11.4. Для того чтобы изменение было успешным, менеджеры должны быть уверены, что организация выполнила все необходимые действия. Если упустить хотя бы один из элементов, процесс изменения потерпит неудачу.

1. *Идеи.* Ни одна компания не сможет сохранить конкурентоспособность без новых идей; изменения — это их внешнее выражение[11]. Идея есть новый способ действия. Это может быть создание нового продукта или услуги, новая концепция управления или новая процедура совместной работы в организации. Идеи могут как возникать в самой организации, так и приходить извне. Собственное творчество — это существенный элемент организационных изменений. **Творчество (creativity)** — это генерация новых идей, которые удовлетворяют имеющимся потребностям или возникают как реакция на подходящий случай. Джиму Брауну (Jim Brown) из Honeywell пришла в голову идея, воплотившаяся в Fram SureDRAIN — систему быстрой смены масла. Устройство, состоящее из клапана и шланга, позволяло самим водителям переливать старое масло прямо в контейнер, не опасаясь забрызгать себя и пол в гараже[12]. Росту творческого начала в организации способствуют определенные приемы: стремление к внутреннему разнообразию, предоставление работающим возможностей взаимодействовать с людьми, отличающимися от них самих, наличие времени и свободы для экспериментов, поощрение риска и право на ошибку[13]. Многие лучшие современные организации ищут возможности поощрения творчества сотрудников. Google, поисковая интернет-система (Маунтин Вью, шт. Калифорния), позволяет каждому сотруднику посвятить часть времени обдумыванию новых идей (см. «Успех замысла»).

Иллюстрация 11.4 Последовательность элементов успешного изменения



2. *Потребности.* Идеи обычно не рассматриваются до тех пор, пока нет осознанной потребности в изменении. Она возникает, когда менеджеры видят несоответствие между реальной и желаемой деятельностью организации. Менеджеры стараются предельно заострить ситуацию, чтобы у всех возникло ощущение необходимости перемен. Иногда оно возникает вследствие кризиса. Midwest Contract Furnishings, небольшая фирма, дизайнер-оформитель интерьеров отелей, столкнулась с кризисом, когда ее самый крупный клиент, Renaissance Hotels, был продан Marriott, а эта компания справлялась с дизайном интерьеров собственными силами. Midwest потеряла 80% доходов фактически за одну ночь[14]. Во многих случаях, однако, до кризиса дело не доходит. Поэтому менеджеры должны выявить потребности компании и сообщить о них другим[15]. Кроме того, хотя многие идеи возникли в силу необходимости, инновационные компании поощряют их регулярность, что позволяет по-новому относиться к проблемам или новым возможностям.
3. *Принятие.* О принятии можно говорить, когда принимается решение о воплощении той или иной идеи в жизнь. Менеджеры, занимающие ключевые посты, и рядовые сотрудники должны быть с ним согласны. Крупное организационное изменение должно быть документально оформлено и подписано советом директоров. Небольшое изменение может быть просто неофициально одобрено менеджером среднего звена.
4. *Реализация.* Реализация — это использование сотрудниками новой идеи, методики или приемов работы на практике. Для этого может потребоваться приобрести материалы, оборудование и обучить рабочих. Реализация очень

важна, потому что без нее предыдущие шаги бесполезны. Реализация часто становится наиболее трудным этапом процесса изменения. Пока люди не реализуют новую идею, никаких изменений не произойдет.

5. *Ресурсы.* Для того чтобы что-то изменить, требуются энергия и активность людей. Изменения не происходят сами собой; для возникновения и реализации новой идеи требуются время и средства. Чтобы осознать существующую потребность и сформулировать идею, позволяющую ее удовлетворить, сотрудники должны приложить усилия. Кто-то должен разрабатывать проект и обеспечивать время и силы для его реализации.

Компания 3M имеет неписаное, но хорошо усвоенное правило: 8300 ее исследователей могут расходовать 15% своего рабочего времени на какую-либо идею по своему усмотрению, без санкции менеджера. Большинство инноваций осуществляются сверх бюджетных ассигнований и требуют специального финансирования. В 3M наиболее перспективные идеи становятся «ведущими программами» и получают максимум средств[16]. Для того чтобы сконцентрировать ресурсы на изменении, некоторые компании создают рабочие группы (см. гл. 3). Другие создают начальные или венчурные фонды, в которые работники могут обращаться по поводу своих перспективных идей. Fluke Corporation, производящая электронные тестовые устройства, создает команды из рабочих и дает им сотни дней и сотни тысяч долларов для разработки перспективных бизнес-предложений[17].



Успех замысла

Google

Google быстро стала наиболее популярной поисковой системой в Интернете, оперативно обеспечивающей пользователей необходимой информацией. Менеджеры понимали, что для сохранения успеха компании нужен постоянный приток новых идей, систематическая работа по их поиску и развитию.

Менеджер по продукту (product manager) Марисса Майер предложила, чтобы компания находила новые идеи так же, как сама поисковая система «прочесывает» www. Для того чтобы обеспечить пользователей наиболее полными данными, Google просматривает миллиарды документов, затем классифицирует результаты поиска по их соответствию запросу и быстро отправляет пользователю. Процесс поиска идей во многом происходит точно так же; его можно сравнить с забрасыванием сетей, охватывающих более 300 сотрудников Google. Процесс начинается с самого простого: с легкодоступного интранета. «Мы никогда не говорим: «Эта группа могла бы разрабатывать инновации, а остальные могли бы просто работать», — заявляет Джонатан Розенберг, вице-президент по менеджменту продукта. — Этому занятию уделяет часть дня каждый». Интранет компании также позволяет получить больше идей от технически образованных сотрудников, от тех, кто не бывает слишком говорливым или напористым на собраниях. Майер говорит, что у некоторых инженеров было много хороших идей, но сами они слишком застенчивы, чтобы предложить их открыто. Сейчас сотрудники могут разместить свои идеи в интранете и посмотреть, как они будут приняты.

Майер просматривает сайт в интранете каждый день, чтобы понять, какие идеи привлекают наибольшее внимание и вызывают активный комментарий. Раз в неделю она встречается с командой, чтобы обсудить поступившие предложения и выбрать шесть-семь из них для дальнейшей разработки. Примеры идей, которые были реализованы, — это функция поиска новостей и пилотный проект поддержки непрерывности веб-поиска. На собраниях акцент ставится на скорости и концентрированности работы. Рассматриваются наиболее перспективные и выполнимые идеи, а затем сотрудники начинают действовать. Реализация идеи обычно поручается тому, кто ее выдвинул.

Поиск идей в Google работает, потому что он обеспечивает свободу творчества, а также механизм поиска и реализации новых начинаний. Интранет фиксирует идеи, поступающие со всей компании, давая людям простой, удобный и безопасный способ высказывать свои предложения, которыми они не захотели бы поделиться каким-либо другим способом. Технически менее грамотные сотрудники, например, могут неохотно высказывать свои идеи команде инженеров, но именно эти идеи могут оказаться наиболее перспективными, позволяя взглянуть на ситуацию по-новому. С другой стороны, еженедельные собрания способствуют появлению и разработке наиболее перспективных идей.

Одна деталь на илл. 11.4 особенно важна. Потребности и идеи отнесены к одному и тому же начальному этапу последовательности событий, приводящих к изменениям. Процесс изменений может начинаться как с осознания потребностей организации, так и с появления идей. Например, многие организации выбирают компьютеризацию, потому что это перспективный способ повышения их эффективности. С другой стороны, поиск вакцины против СПИДа вызван суровой необходимостью. Неважно, что возникло раньше — потребность или идея; чтобы изменение состоялось, каждый шаг на этом пути должен быть сделан.

Изменения технологии

В современном деловом мире любая компания, которая постоянно не разрабатывает, не приобретает или не осваивает новые технологии, потеряет бизнес через несколько лет. Однако при изменении технологии организации сталкиваются с проблемами, поскольку в большинстве случаев новые идеи не подходят для их реализации в повседневном производстве. Инновационные организации характеризуются гибкостью, делегированием полномочий и отсутствием жестких рабочих правил[18]. Изменения свойственны органичной, свободно действующей организации; это организационная форма, наиболее приспособленная к хаотичной окружающей среде.

Гибкость организации с органичной структурой объясняется свободой творчества и появления новых идей. Органичная структура поощряет инновационный процесс, начавшийся с нижних уровней структуры. Идеи работников среднего и низшего уровней буквально бьют ключом, поскольку они имеют возможность

творить и экспериментировать. Наоборот, механистическая структура в силу своей регламентированности подавляет инновации. Она лучше приспособлена для успешного производства стандартных изделий. Перед организацией, желающей быть инновационной и продуктивной, встает проблема: создать органическую и механистичную структуру одновременно. Для этого многие организации используют двусторонний подход.



В записную книжку менеджера

Облегчайте частые изменения технологии, используя органическую структуру. Обеспечьте техническому персоналу свободу анализировать проблемы и разрабатывать решения или создайте отдельное подразделение (рисковую группу) с органической структурой, способное выполнять эти задачи.

Двойственный подход

Наши рассуждения детализировали идею органической и механистической структур применительно к созданию и практической реализации инноваций.

Иногда в органической структуре возникают инновационные идеи, но это не лучшая структура для их использования[19]. Другими словами, инициация и реализация изменений — процессы разные. Такие особенности органической структуры, как децентрализация и свобода работников прекрасны для возникновения идеи; но те же условия становятся обременительными для реального осуществления изменений, так как работникам меньше нравится роль исполнителей. Работники могут игнорировать инновацию из-за отсутствия центральной власти и общей неопределенности структуры.

Как организация решает эту дилемму? Один подход таков: организация должна быть *двойственной* (*ambidextrous*), то есть включать в себя структуры и менеджмент, соответствующие как творчеству, так и внедрению инноваций[20].

Организация может работать как органическая, когда ситуация требует новых идей, и как механистическая, когда идеи воплощаются в жизнь и используются.

Изучение японских компаний Honda или Canon, известных своими инновациями, показало, что они используют **двойственный подход (ambidextrous approach)**[21]. Идеи, касающиеся новой технологии, предлагают проектные команды молодых сотрудников, у которых еще не укоренились старые приемы работы. Проектные команды возглавляют уважаемые сотрудники зрелого возраста; на них возлагается ответственность за содействие разработке новых идей и продуктов, даже если это потребует нарушения правил. Другой пример двустороннего подхода — работа Freudenberg-NOK, предприятия, производящего детали автомобилей. Сменные команды из 12 человек, включая рабочих, менеджеров и приглашенных специалистов, в течение трех дней выдвигают идеи по сокращению издержек и повышению производительности в разных подразделениях компании. Потом члены первой команды возвращаются к прежней работе, а их место занимает следующая команда, продолжающая поиск. В течение года приблизительно 40 команд GROWTTN (Get Rid of Waste Through Team Harmony — «Избавимся от потерь с помощью гармонии команд») проанализировали всю работу беспорядочно развивавшейся фабрики. Администрация обещала, что по итогам работы GROWTTH-команд никто не будет уволен, что еще больше способствовало творчеству работников и практической реализации инноваций[22].

Методы поощрения технологических изменений

Freudenberg-NOK создала на своей фабрике и органические и механистические условия. Методы, которые использовала компания для поддержки двойственного подхода, включали изменяемые структуры, специальные творческие подразделения, венчурные команды риска и корпоративное предпринимательство.

Изменяемые структуры **Изменяемые структуры (switching structures)** существуют в организациях, способных работать как органичные, когда это необходимо для возникновения новой идеи[23]. Реализуя двусторонний подход, организации могут менять свою структуру, используя различные методы.

- Philips Corporation, производящая строительные материалы в Огайо, каждый год создает до 150 временных команд из сотрудников разных подразделений. Эти команды разрабатывали идеи усовершенствования продукта и методов работы Philips. После пяти дней мозгового штурма и решения проблем (органическая структура) компания возвращается к их воплощению в жизнь (механистическая структура)[24].
- Gardetto's, семейное предприятие быстрого питания, посылало небольшие команды работников отдохнуть на ранчо «Эврика» перед мозговым штурмом, во время которого они старались к концу дня выдать как можно больше идей. Через два с половиной дня группа возвращалась к регулярной организационной структуре, чтобы воплотить лучшие идеи в жизнь[25].
- В компании Boeing вне традиционной фабричной структуры созданы «мастерские чепухи». В них работают яркие индивидуальности, не боящиеся пренебрегать условностями. Роберт Хармс (Robert Harms), механик одной из таких мастерских, используя идею сенопогрузчика, придумал, как можно поднимать тяжелые пассажирские кресла с фабричного пола до уровня люка самолета на 13 футов (около 4 м) без помощи мостового крана. Эта история вдохновляет «мастерские чепухи», поскольку их необычные идеи помогают Boeing строить самолеты дешевле, быстрее и лучше[26].
- Предприятие NUMMI, дочерняя компания Toyota, расположенная во Фремонте, шт. Калифорния, для проектирования модельного производства новых автомобилей создает самостоятельную кросс-функциональную пилотную команду с органической структурой. Когда модель, разработанная командой, передается в производство, рабочие возвращаются к своей обычной работе в цехе[27].

Каждая из этих организаций, используя двойственный подход, творчески подошла к созданию органических структур, которые способствуют развитию новых идей в рамках более жестких механистических условий.

Творческие подразделения Во многих больших организациях инициация инновации поручается самостоятельным **творческим подразделениям (creative departments)**[28]. Штатные подразделения, такие как проектно-исследовательское, инженерное, дизайнерское, системно-аналитическое, подготавливают почву для практической реализации изменений. Творческие подразделения имеют органическую структуру, способствующую порождению новых идей и техник. Подразделения, использующие эти инновации, имеют механистическую структуру, более подходящую

для эффективного производства. Одно подразделение отвечает за порождение инноваций, а другое — за их реализацию (илл. 11.5).

Иллюстрация 11.5 Разделение труда между подразделениями для проведения технологических изменений



Пример Nokia Ventures Organization (NVO) показывает, как творчество и предпринимательский дух могут сосуществовать с дисциплиной и контролем. Цель NVO — инициировать, проверять и развивать новые идеи, служащие совершенствованию технологий Nokia, которые могут быть реализованы организацией. Если проект разработан и кажется жизнеспособным, он интегрируется в одно из существующих направлений бизнеса Nokia или же для его реализации открывается новое подразделение. «То, что мы делаем, поможет другим двигаться дальше», — сказал Маркус Линдквист (Markus Lindqvist), директор по развитию бизнеса NVO[29].

Сходный тип творческих подразделений — **инкубатор идей (idea incubator)**, который приобретает все большую популярность. Инкубатор идей аккумулирует идеи сотрудников всей организации, и здесь они могут развиваться без вмешательства администрации и вне политических влияний[30]. Инкубатор идей дает сотрудникам возможность действовать по всей организации, а не выносить ее за ворота в надежде, что кто-то обратит на нее внимание. Такие разные компании, как Boeing, Adobe Systems, Ziff-Davis и United Parcel Service, используют инкубаторы для поддержки творческих идей.

Венчурные команды (команды риска) **Венчурные команды (venture teams)** — это метод, используемый для того, чтобы дать свободу творчества внутри организаций. Командам часто выделяют помещение и создают благоприятные условия, поэтому они не ограничены организационными процедурами. Такая команда похожа на небольшую компанию в рамках большой. Monsanto, Exxon, Levi-Strauss и множество других организаций используют концепцию венчурных команд для освобождения творческих людей от бюрократизма крупной корпорации. Большинство известных компаний, которые успешно работают через Интернет, налаживали эту деятельность с помощью венчурных команд, имевших свободу и полномочия для экспериментирования и развития новой технологии.

В компании 3M венчурные команды называют *командами действия* (*action teams*). Сотруднику с перспективной идеей нового продукта разрешается набирать членов команды по всей компании. Если идея окажется успешной, эти люди могут создать новое подразделение[31]. Команды действия и венчурные команды остаются небольшими, поэтому они автономны и не бюрократичны.

Одна из разновидностей венчурных команд называется *«кабинет скунса»*[32]. **«Кабинет скунса» (skunkworks)** — это отдельная небольшая, неформальная, высоко автономная и зачастую секретная группа, которая разрабатывает идеи, способные привести к крупным техническим достижениям в бизнесе. Создатель метода «кабинета скунса» — Локхид Мартин (Lockheed Martin). С момента его создания прошло более 50 лет, но он еще работает. Суть метода сводится к тому, чтобы предоставить высокоталантливым людям время и свободу для творчества.

Вариантом венчурных команд стали **венчурные фонды новых предприятий (new-venture fund)**, оказывающие поддержку сотрудникам, которые разрабатывают новые идеи, продукты или виды бизнеса. Стимулируя творчество, Локхид Мартин разрешил сотрудникам, разрабатывающим новую идею, брать до двух лет неоплачиваемого отпуска, пользоваться лабораториями и оборудованием компании и оплачивать только свою медицинскую страховку. Если идея оказывается успешной, корпоративный венчурный фонд вкладывает около 250 тыс. долл. в ее начальную разработку. Один из примеров удачных идей — энзим, делающий джинсовую ткань «вареной»[33].

Корпоративное предпринимательство Корпоративное предпринимательство пытается развивать внутренний предпринимательский дух, философию и структуру, поднимающие количество инноваций выше среднего уровня[34]. Корпоративное предпринимательство может использовать творческие подразделения и новые венчурные команды, но оно также служит инструментом высвобождения творческой энергии сотрудников. Главная задача этого подхода — содействие **защитников идеи (idea champions)**. Их называют по-разному: *защитниками* (*advocate*), *внутренними предпринимателями* (*intrapreneur*) или *агентами по изменениям* (*change agent*). Защитники идеи тратят время и энергию на их реализацию. Они стремятся преодолеть естественное сопротивление изменениям и убедить других в достоинствах новой идеи[35]. Питер Друкер (Peter Drucker) считает, что защитники идеи должны не появляться в организации, а воспитываться в среде постоянных потребителей[36]. Примером может служить компания Anglian Water, в которой каждый инновационный проект имеет спонсора или защитника идеи из числа потребителей, стремящихся к решению определенной проблемы[37]. Важность роли защитника идеи иллюстрирует поразительный факт, выявленный Texas Instruments (TI). Когда TI проанализировала 50 удачных и неудачных технических проектов, обнаружилось, что для неудачных характерно отсутствие добровольного защитника. Не было ни одного человека, который бы страстно верил в идею и преодолевал препятствия ради ее претворения. Texas Instruments отнеслась к этому открытию так серьезно, что сейчас главным критерием для утверждения нового технического проекта служит наличие у него усердного защитника[38].

Компании поощряют поборников идеи, обеспечивая творческим людям свободу и снижение рабочей нагрузки. IBM, General Electric и 3M позволяют сотрудникам разрабатывать новые технологии без санкции компании. Известное как *контрабанда* (*bootlegging*), несанкционированное исследование часто приносит большие дивиденды. Как сказал один из руководителей IBM: «Мы закрываем на это глаза. Это приносит свои плоды. Просто удивительно, что может сделать горстка энтузиастов, когда они увлечены по-настоящему»[39].

Как правило, защитники идеи бывают двух типов. **Защитник технической идеи или продукта (technical or product champion)** — это человек, выдвигающий или разрабатывающий идею технологической инновации и отдающийся ей целиком, иногда рискуя положением или престижем. **Защитник управления идеей (management champion)** действует как сторонник или спонсор, защищая и продвигая ее внутри организации[40]. Защитник управления идеей видит потенциальные возможности ее применения, имеет престиж и полномочия для того, чтобы тщательно разобраться и распределить ресурсы. И те и другие защитники идеи часто работают вместе, потому что техническая идея будет иметь больший шанс на успех, если менеджер сможет найти спонсора. Множество исследований отмечают важность конкретных лиц в успехе новых продуктов[41]. Именно благодаря защитникам идеи финский гигант-производитель сотовых телефонов Nokia сохраняет несомненное первенство в производстве популярных новинок.

Из практики

Nokia

Эркки Куисма, руководившему в Nokia исследованиями частоты радиосигнала, пришла в голову идея, казавшаяся сумасшедшей: почему бы антенну не расположить внутри телефона? Куисма обдумал ее, срезал антенну с существующей модели телефона и заделал дырку пластиком. Затем он сделал антенну из квадратной медной пластинки и вставил внутрь телефона. Аппарат заработал.

Но идея Куисма сразу же встретила сопротивление среди руководителей Nokia, которые боялись, что клиенты засомневаются в возможностях телефона, не имеющего видимой антенны. Начальник Куисмы, Юрджо Нойво, пришедший в компанию после Куисмы, был защитником идеи и вел ежедневную войну с управленческой иерархией. Он подкарауливал представителей администрации в коридорах и залах совещаний, показывал им опытный образец и рассказывал о его преимуществах. Он также проинструктировал Куисму, как объяснять идею скептикам, пока проект не получит в Nokia поддержку. Внутренняя антенна впервые была установлена на аппаратах серии Nokia 8800 и принесла компании наибольшие прибыли за всю ее историю. Инновация была быстро скопирована конкурентами.

Благодаря культуре *«вольных любителей»* (*uninhibited dabbling*) сумасшедшие идеи в Nokia буквально били ключом. Это, например, сменные корпуса, первый телефон, работающий на единой микросхеме, первая компакт-батарея, работающая более 100 часов и первый чат для текстовых сообщений. Юрджо, руководитель отдела исследований Nokia, поощряет дух предпринимательства, инициативу сотрудников и отсутствие страха перед ошибками. Защитники новых технологий в Nokia знают, что Юрджо выслушает любую идею, даже ту, что кажется нелепой, и сделает все, чтобы привлечь к ней внимание[42].

Новые продукты и услуги

Хотя вопросы, касающиеся технологических изменений, не менее важны для продуктов и услуг, в этой области существует специфика. Во многом новые про-

дукты и услуги — это особый случай инновации, потому что они используются потребителями вне организации. Пока новые продукты проектируются для продажи, неопределенность пользы и успеха инновации очень высока.

Оценка успеха нового продукта

Исследователи выявили большую неопределенность, связанную с разработкой и продажей новых продуктов[43]. Для того чтобы понять, что эта неопределенность может означать для организации, рассмотрим такие неудачи, как видеоплеер компании RCA, которая, как стало известно, потеряла 500 млн долл., или TV-*Cable Week* компании Time Incorporated, убытки которой составили 47 млн долл. Pfizer Inc. инвестировала более 70 млн долл. в разработку и проверку препарата против старения, который был отбракован на заключительных этапах тестирования[44]. Разработка и производство неудачной продукции — это часть бизнеса любого профиля. Производители фасованных продуктов, такие как Kraft's Rip-Ums, P.B. Slices, Kennedy Foods' или ConAgra's Squeez'n Go, расходуют миллиарды на исследование и разработку новых товаров, но каждый год неудачными оказываются сотни новых пищевых продуктов. Организации идут на риск, потому что новая продукция — это одна из наиболее важных форм адаптации к изменениям рынков, технологий и конкуренции[45].

По оценкам экспертов, до 80% новых продуктов терпят неудачу на этапе внедрения, а еще 10% исчезают в течение первых пяти лет. Поскольку успешный выпуск нового продукта может обойтись в 50 млн долл. и более, его разработка для организаций становится чем-то вроде азартной игры с высокими ставками. И все же только за один прошедший год появилось более 25 тыс. новых продуктов, включая более 5 тыс. новых игрушек[46].

Несколько лет назад были проанализированы 200 проектов 19 лабораторий химических, фармацевтических, электронных и нефтяных компаний[47]. Любой новый продукт должен пройти три стадии: техническую, коммерческую и рыночную. Показатели успеха на этих стадиях приведены на илл. 11.6. В среднем только 57% всех проектов, разработанных в исследовательских лабораториях, достигли стадии производства; это означает, что все технические проблемы были разрешены. Из всех проектов менее трети (31%) прошли коммерческую и рыночную стадии. Некоторые проекты не имели коммерческого успеха из-за невысоких производственных оценок или неблагоприятных результатов тестирования рынка.

В результате экономически успешными оказались только 12% проектов. Большинство коммерческих проектов не приносят прибыли, достаточной для покрытия расходов на разработку и производство продукта. Это означает, что только один проект из восьми приносит компании прибыль.

Причины успеха нового продукта

Следующий вопрос, на который должны ответить исследователи, — почему некоторые продукты более успешны, чем другие. Почему Frappuccino имел успех на рынке, тогда как как Miller Clear Beer и Frito-Lay's lemonade потерпели неудачу?

Иллюстрация 11.6 Вероятность успеха нового продукта

	Вероятность
Техническое завершение (технические цели достигнуты)	0,57
Коммерциализация (полномасштабный маркетинг)	0,31
Рыночный успех (экономический эффект)	0,12

Источник: основана на Edwin Mansfield, J. Rapaport, J. Schnee, S. Wagner, and M. Hamburger, *Research and Innovation in Modern Corporations* (New York: Norton, 1971), 57.

Дальнейшие исследования показали, что успех инновации зависит от сотрудничества между техническим и маркетинговым подразделениями. Успешные новые продукты и услуги технологически более проработанны и отвечают запросам потребителей[48]. В исследовании, названном Проект SAPPHO, рассматривались 17 пар разработок новых продуктов, и в каждой паре была одна успешная и одна неудачная инновация. Были сделаны следующие выводы.

1. Успешные инновационные компании гораздо лучше понимали запросы потребителей и уделяли больше внимания маркетингу.
2. Успешные инновационные компании эффективнее использовали внешнюю технологию и внешнее консультирование, хотя все же большую часть работы они делали силами организации.
3. В успешных инновационных компаниях поддержка проектам оказывалась руководителями более высокого ранга, располагавшими большими полномочиями.

Итак, успешные инновации должны соответствовать запросам потребителей, быть технологичными и иметь поддержку со стороны влиятельных топ-менеджеров. То есть для того, чтобы инновационный проект был эффективным, необходимы горизонтальные связи между подразделениями.



В записную книжку менеджера

При появлении необходимости в новых товарах или услугах поощряйте подразделения маркетинга, исследований и производственного развивать связи друг с другом и с внешней средой.

Модель горизонтальной связи

Конструирование инновационной организации включает в себя три компонента: специализацию подразделений, пограничное взаимодействие и горизонтальные связи. Это напоминает механизмы информационных связей (см. гл. 3) и идеи дифференциации и интеграции (см. гл. 4). На илл. 11.7 эти компоненты представлены в **модели горизонтальной связи (horizontal linkage model)**.

Специализация Основную роль в разработке нового продукта играют отдел исследований и подразделения маркетинговое и производственное. Специализация означает, что сотрудники всех трех подразделений имеют высокую специальную квалификацию. Подразделения отличаются друг от друга умениями сотрудников, целями и установками, соответствующими их специализированным функциям.

Иллюстрация 11.7 Модель горизонтальной связи при разработке нового продукта

Пограничное взаимодействие Каждое подразделение, участвующее в инновациях, имеет тесные связи с важными элементами окружающей среды. Сотрудники отдела исследований связаны с профессиональными ассоциациями и коллегами в других компаниях. Они осведомлены о недавних научных разработках. Персонал отдела маркетинга постоянно исследует запросы потребителей. Они прислушиваются к мнениям покупателей, анализируют изделия конкурентов и предложения дистрибьюторов. Например, Kimberly-Clark имела удивительный успех с Huggies Pull-Ups, потому что маркетологи, работая с потребителями у них на дому, смогли уловить их желание, скорее эмоциональное, чем сформулированное в словах, иметь детские подгузники без застежки. К тому моменту как конкуренты подхватили идею компании, Kimberly-Clark продавала подгузники Huggies на 400 млн долл. ежегодно[49].

Горизонтальные связи Сотрудники исследовательского, маркетингового и производственного подразделений делятся идеями и информацией. Исследователи информируют маркетологов о новых технических разработках, чтобы узнать, пригодны ли они для потребителей. Маркетологи сообщают пожелания потребителей и информацию, которую отдел исследований учитывает при разработке новинок. Сотрудники отделов исследований и маркетинга координируются с производственным отделом, потому что новые продукты должны соответствовать производственным возможностям и не требовать чрезмерных затрат. Решение о выпуске нового продукта в конечном итоге принимается всеми тремя подразделениями.

Toyota использует технику разработки нового продукта *oobeya* (ooh-bay-yah), которая по-японски означает «большой открытый офис». Идея *oobeya* состоит в том, чтобы изменить представления людей об инновациях и разработках на основе совместного пользования информацией. Toyota собирает сотрудников разных

подразделений компании — проектного, инженерного, производственного, логистики, маркетинга и т.д. — каждый месяц в течение двух лет, предшествующих началу производства нового изделия. Поэтому они могут вместе пользоваться информацией и обсуждать, как сделать продукт лучше, сократить издержки, устранить ошибки, наладить бесперебойное производство. «В *oobeya* нет запретов, — объясняет Такеши Ёшида, главный инженер Corolla (2003 г.). — Каждый в этой комнате — эксперт. Они все принимают участие в разработке автомобиля»[50]. При создании успешно продаваемого портативного компьютера маркетологи IBM работали рука об руку с отделом проектирования, инженерным, производственным, снабжения, логистики и другими подразделениями[51].

Большинство компаний всячески поощряют постоянные коммуникации и координацию работы с начала проектирования продукта и до конца его разработки. Brady Corporation, производящая высококачественные промышленные инструменты, при разработке новых изделий ориентируется на конкурентов, продающих свою продукцию по более низким ценам. Сейчас в Brady в разработке новых продуктов участвуют сотрудники, занимающиеся продажами, маркетингом, технологией и производством. Чтобы создавать новые инструменты с необходимыми свойствами и функциями, вся команда часто присутствует на потребительских фокус-группах[52]. Mattel использует новый подход для усовершенствования горизонтального сотрудничества и улучшения дистрибьюции новых моделей игрушек, соответствующих запросам не только детей, но и их родителей.

Из практики

Mattel

Участники проекта Mattel «Утконос» иногда проводят время, сбрасывая яйца с четырнадцатифутовой лестницы или перебрасываясь тряпичными зайчиками. Это стимулирует людей нешаблонно мыслить и выдвигать оригинальные идеи новых игрушек.

Согласно программе «Утконос» работники разных специальностей на три месяца выезжают из штаб-квартиры на базу, где сообща работают над идеями новых продуктов. По мнению Айви Росс, главы проектного отдела игрушек для девочек, суметь не разбить яйцо, когда оно падает с четырнадцати футов, или побросаться мягкими игрушками нужно, чтобы освободиться от внутренних запретов; это заставляет людей думать по-новому и позволяет улавливать запросы потребителей и рыночные изменения. В конце 1990-х годов Mattel допустила большую ошибку, упустив из виду то, что девочек стало рождаться значительно больше, и Росс хочет быть уверенной, что такая ошибка больше не повторится.

Проект «Утконос» также должен был укреплять групповые связи. Предполагалось, что участники подобных программ будут продолжать обмениваться идеями и сотрудничать при разработке изделий и их производстве. Раньше разработка нового изделия, по выражению Росс, в Mattel напоминала эстафету. Сейчас Mattel стремится к тому, чтобы в проектировании и разработке изделия участвовали все сотрудники, чтобы это считалось личным делом каждого, чтобы все трудились на конечный результат. Участники проекта «Утконос» работают в огромном открытом помещении без перегородок или кабинетов. Рабочие столы на колесиках облегчают спонтанный обмен идеями и сотрудничество. Члены команды могут вывешивать наброски своих идей на стенах и приглашают других вносить свои предложения. Первым творением проекта «Утконос» была новая игрушка, названная Ello, нечто среднее между конструктором и сумкой с инструментами. Ello состоит из совместимых деталей, что дает детям возможность собирать все что угодно, начиная с украшений и кончая зданиями. Проект «Утконос» позволяет компании разрабатывать две-три новинки в год[53].

Mattel, IBM, Brady и Toyota используют горизонтальные связи для достижения конкурентных преимуществ. Известные инновационные неудачи, такие как Arch Deluxe компании McDonald's, Fit у Procter & Gamble, обычно сопровождаются отсутствием горизонтальных связей. Работники компании не знают нужд потребителей или ситуации на рынке, а подразделения в самой организации не знают о потребностях соседних отделов и не сотрудничают друг с другом. Недавнее исследование подтвердило важность взаимосвязи пограничного взаимодействия и постоянного внимания к рыночным процессам с отлаженной внутренней координацией и успехом разработки продукции[54].

Кросс-функциональные команды, такие как в Mattel и Brady, одновременно стимулируют разработку новой продукции с учетом запросов потребителей и позволяют решать проблемы производства и маркетинга[55]. Многие организации также разрабатывают новые изделия при участии потребителей и поставщиков. В работе над Boeing 777 участвовали летчики и инженеры основных авиакомпаний, а также представители ведущих поставщиков. Это обеспечило максимальную функциональность дизайна самолета и реальность его изготовления[56].

Конкурентные преимущества: потребность в скорости

Быстрота разработки новой продукции становится главным стратегическим оружием на международном рынке[57]. Для того чтобы сохранить конкурентоспособность, компании учатся преобразовывать идеи в новый продукт и услуги невероятно быстро. Как бы ни назывался такой подход — модель горизонтальных связей, согласованное проектирование, компании без стен, параллельный подход или стыковка подразделений, суть его остается неизменной: дать возможность работать над проектом всем вместе одновременно, а не последовательно. Многие компании учатся выходить на рынок с новыми продуктами со спринтерской скоростью.

Конкуренция, основанная на времени (time-based competition) — это опережающий выпуск продукта и услуг, дающий компании конкурентные преимущества. Как сказал один эксперт, старая истина «максимальная прибыль с минимальными издержками» теперь звучит иначе: «максимальная прибыль с минимальными издержками и в кратчайшие сроки»[58]. Компания Moen считает скорость главным приоритетом. Используя Интернет для совместной работы функциональных подразделений и поставщиков, Moen потратила на путь от чертежа до товара в магазине всего 16 месяцев. Экономия времени означает, что команды Moen могут работать втрое быстрее, чем раньше, и предлагать потребителям, стремящимся не отставать от моды, до 15 новых товаров в год. Быстрота разработок новых изделий позволила Moen перейти с третьего места на рынке на первое, разделив его с конкурентом Delta Faucet Company[59]. General Motors сократила время производства новой модели автомобиля до 18 месяцев, хотя не так давно на это уходило четыре года. Так измениться компании позволили передовые методы виртуального проектирования, совместное использование компьютерных программ и горизонтальные системы связей, обеспечивающие непрерывный обмен информацией между проектировщиками и инженерами на производстве. В производственный цикл через корпоративную компьютерную сеть также включены и поставщики,

сотрудничающие с инженерами GM в режиме реального времени. Новый подход дал GM конкурентное преимущество во времени в проектировании и производстве новейших моделей автомобилей и позволил получить прибыль от новых тенденций в моде и завоевания рынка молодых покупателей автомобилей[60].

Другая важная проблема — это разработка и успешный маркетинг продукции, конкурентоспособной в глобальном масштабе. Такие компании, как Quaker Oats, Häagen Dazs и Levi's стараются улучшить региональные горизонтальные коммуникации и сотрудничество, понимая, что они могут получить выигрышные идеи продукта от потребителей из других стран. Новый аромат Häagen Dazs, *dulce de leche*, разработанный сначала для продажи в Аргентине, быстро стал фаворитом в США[61].

Многие команды по разработке новой продукции сегодня становятся глобальными, поскольку организации должны разрабатывать продукцию, отвечающую разнообразным потребностям покупателей всего мира[62]. Компьютерная система совместной разработки новых изделий в GM дает инженерам и поставщикам со всего мира возможность работать над проектом сообща. Для поддержания связи международных команд проектировщиков Ford Motor Company использует внутреннюю компьютерную сеть и телеконференции, превращая работников из разных стран в единую группу. Чтобы ускорить разработку глобального продукта и сделать ее более эффективной, компания Black & Decker организует кроссфункциональные группы, обеспечивающие связь в рамках международных бизнес-команд[63]. Когда компании выходят на арену интенсивной глобальной конкуренции, горизонтальная координация между странами при разработке новой продукции приобретает большое значение.

Изменение стратегии и структуры

Предыдущее обсуждение касалось связи производства новой продукции и технологии, существующей в организации. Такие инновации требуют специального технического оснащения и высокой квалификации специалистов — проектировщиков и инженеров. Теперь познакомимся со структурными и стратегическими изменениями в организациях.

Время от времени все организации нуждаются в изменениях стратегии, структуры и административных процедур. В прошлом, когда окружающая среда была относительно стабильной, большинство организаций проводили небольшие, ограниченные изменения, позволяющие решать текущие проблемы или использовать новые возможности. Однако в последнее десятилетие компании во всем мире столкнулись с необходимостью радикальных изменений стратегии, структуры и процесса в соответствии с новыми конкурентными требованиями[64]. Многие организации резко сократили иерархию и перешли к децентрализованному принятию решений. Наметилась выраженная тенденция перехода к горизонтальным

структурам. Работники получили право принимать решения и решать свои внутренние проблемы. Некоторые компании полностью избавляются от традиционных организационных форм и обращаются к модульным стратегиям и структурам. Множество компаний реорганизуются и изменяют свои стратегии, так как распространение электронного бизнеса изменяет правила игры. Он-лайновые банковские услуги, кредитные карты и банковские автоматы влияют на работу банковских отделений. По-видимому, в ближайшее десятилетие глобальная конкуренция и быстрые технологические изменения приведут к еще более существенным стратегическим и структурным реорганизациям.

Изменения касаются прежде всего сферы топ-менеджеров, и в целом процесс изменений обычно отличается от внедрения технологических инноваций или перехода к производству новой продукции.

Двусторонний подход

В записную книжку менеджера

Старайтесь изменять стратегию и структуру «сверху-вниз». Когда организация нуждается в частых административных изменениях, используйте механистическую структуру и вертикаль власти.

Двусторонний подход (dual-core approach) к организационным изменениям предполагает административные и технические изменения. Административные изменения затрагивают конструирование и структуру самой организации, включая ее реструктуризацию, уменьшение размеров, формирование команд, систем контроля, информационных систем и установление связей между подразделениями. Исследование административных изменений показывает, что, во-первых, административные изменения встречаются реже, чем технические, и, во-вторых, административные изменения возникают в ответ на изменение структуры внешней окружающей среды и сопровождают различные внутренние процессы[65]. Идея подхода к организационным изменениям с двух сторон демонстрирует специфику административных перестроек[66].

Можно сказать, что организации — школы, больницы, государственные учреждения, учреждения социального обеспечения и многие коммерческие фирмы имеют два ядра: *техническое* и *административное*. В каждом есть свои служащие, задачи, сфера деятельности. Инновация может быть предпринята в любом из них.

В иерархии организации административное ядро находится выше технического. К области его компетенции относятся вопросы, связанные со структурой, контролем, внутренней координацией и контактами с правительством, финансовыми ресурсами, экономическими условиями, человеческими ресурсами и конкурентами. Технические подразделения отвечают за преобразование сырья в продукты и услуги и за связи с такими составляющими окружающей среды, как потребители и технология[67].

Суть двустороннего подхода состоит в том, что многие организации, особенно некоммерческие и государственные, должны осуществлять частые административные изменения; их структура должна отличаться от структуры организаций, участвующих в конкурентной борьбе и вынужденных часто менять технологию и саму продукцию.

Конструирование организации с учетом административных изменений

Результаты сравнительных исследований изменений в административном и техническом ядрах организации показывают, что частым административным изменениям (включая изменение целей, стратегии, структуры, систем контроля и пересмотр кадровых вопросов) соответствует механистическая организационная структура[68]. Например, во многих правительственных организациях бюрократического типа административные изменения в политике, правилах или системах контроля более важны, чем технические. По сравнению с организациями, проводящими много технических изменений, в организациях бюрократического типа больше сотрудников-администраторов, размер этих организаций больше, они более централизованны и формализованны[69]. Причина состоит в том, что на изменения в правительстве, в финансах или законодательстве проще реагировать «по вертикали». Если организация имеет органичную структуру, рядовые сотрудники располагают большей свободой и автономией и, следовательно, могут противодействовать инициативам «сверху». Органичная структура чаще используется тогда, когда организации важны изменения в технологии или в самих изделиях.

Инновационные подходы, связанные с административными и техническими изменениями, можно представить схематически (илл. 11.8). Техническим изменениям (модификации производства, инновационным технологиям, изготовлению нового продукта) способствует органичная структура, позволяющая идеям персонала низшего и среднего уровня быть реализованными. Организации, для которых характерны частые административные изменения, напротив, имеют тенденцию использовать нисходящие процессы и механистическую структуру. Политические изменения в организации, например запрет на курение, на сексуальные домогательства или работу службы безопасности, проще контролировать «сверху». Сокращение размеров и реструктуризация организации почти всегда происходят по вертикали, как, например, произошло в Oracle Corp., когда ее президент разделил отдел продаж на две команды, и одна занялась продажами программного обеспечения баз данных, другая — продажами дополнительных программ. Таким образом были упразднены два уровня управления, и ответственным за продажи компании в Соединенных Штатах стал сам ее президент[70].

Организациям, предпринимающим частые административные изменения, полезнее механистическая структура. Исследования реформы государственной гражданской службы показали, что в организациях с органичной структурой осуществление административной инновации было чрезвычайно затруднено. Специалисты децентрализованного учреждения могли противодействовать изменениям. Напротив, организации бюрократического типа, более формализованные и централизованные, оказались подготовленными к административным изменениям в большей степени[71].

Иллюстрация 11.8 Двусторонний подход к организационным изменениям

Что можно сказать о коммерческих организациях, которым свойственны технические инновации, но которые неожиданно столкнулись с кризисом или необходимостью реорганизации? Или о технически инновационной, высокотехнологичной фирме, вынужденной часто проводить реорганизации, необходимые для изменений в технологии производства или приспособления к окружающей среде? От технологически инновационной фирмы могут внезапно потребоваться реструктуризация, сокращение штатов, изменение системы оплаты, роспуск команд или формирование нового отдела[72]. При необходимости подобных действий следует использовать властную вертикаль. Полномочия на стратегические и структурные изменения принадлежат высшему руководству. При столкновении с определенными внешними обстоятельствами оно инициирует и осуществляет эти шаги. Мнения рядовых сотрудников могут учитываться. Служащие могут вносить свои предложения, но ответственность за проведение изменений в жизнь несут топ-менеджеры.

В GTE Corporation (сейчас Verizon) топ-менеджеры директивно ввели новую стратегию работы с персоналом, хотя в случае технических инноваций организация обычно поощряет свободу и гибкость. Менеджеры знали: чтобы сохранить место в изменчивой телекоммуникационной индустрии, им необходимы новые методы работы с персоналом и оценки вклада сотрудников в достижение бизнес-целей организации. Сначала они разработали новую стратегию человеческих ресурсов, основанную на пяти составляющих: таланте, руководстве, поддержке потребителей и сервисе, организационной интеграции и управлении

знаниями, а также повышении компетентности сотрудников. Далее менеджеры разработали и реализовали модель количественной оценки человеческих ресурсов, основанную на сбалансированном протоколе (см. гл. 8), позволяющую измерять и контролировать трудовой вклад сотрудников в соответствии с целями бизнеса[73].

Некоторые изменения, инициированные «сверху», особенно относящиеся к реструктурированию и уменьшению размеров организации, для служащих могут оказаться болезненными. Поэтому топ-менеджеры должны действовать быстро и официально, чтобы осуществить их по возможности более гуманно[74]. Изучение успешных корпоративных преобразований, которые часто бывают болезненными, показали, что менеджеры при этом действовали быстро и целенаправленно. Когда такие неприятные изменения, как, например, сокращения, растягиваются на долгое время, работникам это дается тяжело, а вероятность положительных результатов таких изменений значительно меньше[75].

Топ-менеджеры также должны помнить, что изменение «по вертикали» означает продвижение идеи, возникшей на верхнем уровне, реализовывать которую предстоит подчиненным. Это не означает, что рядовые работники ничего не знают об изменениях или не участвуют в них. Дэн Колфилд (Dan Caulfield), создатель Hire Quality Inc., на собственном печальном опыте убедился, что существуют правильные и ошибочные пути реализации изменений «по вертикали».

Из практики

Hire Quality Inc.

Когда Дэн Колфилд проносился по штаб-квартире Hire Quality с большой мусорной корзиной, срывая записочки, приклеенные к мониторам компьютеров, комкая распечатки таблиц и выбрасывая отчеты, сотрудники смеялись. Но смех замирал, когда Дэн опрокидывал корзину и поджигал кипу бумаг зажигалкой. Некоторые видели, как в огне гибнут месяцы их труда, а один сотрудник после такого случая просто уволился.

Сейчас Колфилд хорошо понимает: то, как он пытался перейти к «офису без бумаг» было непродуктивным. Однако он чувствовал, что необходима встряска, чтобы заставить людей отказаться от бумажек и воспользоваться преимуществами информационной технологической системы стоимостью 400 тыс. долл. Такие агентства по найму, как Hire Quality, существуют за счет скорости работы и больших объемов информации, и Колфилд понимал, что работа по-старому потребует не одну тонну бумаги. Ежемесячно компания знакомится со сведениями примерно о 35 тыс. соискателей и рассылает более 3 тыс. резюме. Ничто не могло заставить Колфилда позволить части сотрудников работать только с бумагами. Hire Quality имеет огромную базу данных, способную сохранять сведения о 200 тыс. кандидатов и вести поиск более чем в 150 областях, подбирая хорошую работу большинству из них. Колфилд перевел процесс регистрации соискателей в компании на компьютеры, а со своими клиентами FedEx и Bell Atlantic начал обмениваться информацией только по электронной почте. Почти каждое рабочее место оснащено сканером, поэтому любая бумага, приходящая в офис, может быть автоматически переведена в электронный файл.

Ошибка Колфилда состояла в том, что ему не удалось обучить сотрудников работать без бумаг и позволить им обсуждать необходимость современного делопроизводства. Вместо разъяснения важности ИТ, он назначал штрафы от нескольких центов до доллара за использование факса, ксерокопирование и распечатку резюме. Сотрудники взбунтовались против такой грубой тактики. Сейчас Колфилд пытается отказаться от жесткости своих приемов и сделать изменения постепенными[76].

Колфилд понимал, что административные изменения «по вертикали» осуществляются топ-менеджерами. Однако его слишком агрессивный подход привел к неприятным последствиям, и Колфилд оценил необходимость обучения и контактов с подчиненными.

Изменения культуры

Организации состоят из людей и их отношений друг с другом. Изменения в стратегии, структуре, технологиях и продукции не происходят сами по себе, они сопровождаются изменениями в людях. Работники должны осваивать новые технологии производства или дистрибьюции нового продукта, учиться эффективно работать в команде.

Иногда изменение стиля мышления требует модификации ценностей и норм, лежащих в основе корпоративной культуры. Изменение корпоративной культуры принципиально меняет работу в организации и, как правило, отражается на отношении сотрудников к организации. Это касается их чувства приверженности компании, расширения полномочий, а также укрепления связи компании с потребителями[77].

Факторы изменений организационной культуры

Изменения организационной культуры и стиля мышления сотрудников таких компаний, как Electronic Data Systems (EDS), Alberto-Culver, Marriott и IBM, обусловлены рядом современных тенденций. Прежде всего это реинжиниринг и переход к горизонтальной организации, растущее разнообразие работников и потребителей, а также превращение организации в обучающуюся.

Реинжиниринг и горизонтальная организация Как было сказано в гл. 3, реинжиниринг связан с переходом от управления «по вертикали» к горизонтальным связям, диктуемым трудовым процессом. Вследствие этого представления менеджеров и рядовых сотрудников о работе меняются; возникает необходимость в расширении полномочий подчиненных, сотрудничестве, распространении информации и контроле запросов потребителей. В своей книге «Революция реинжиниринга» Майкл Хеммер (Michael Hammer, *Reengineering Revolution*) характеризует изменение людей как «наиболее проблемную, беспокойную, тревожную и сбивающую с толку часть» изменений[78]. Менеджеры могут столкнуться с сильными эмоциями, когда при быстрых и крупномасштабных изменениях рабочие будут испуганы или разгневаны.

В горизонтальной организации менеджерам и рядовым работникам необходимо понимать и принимать концепции командной работы, расширения полномочий и кооперации. Менеджеры начинают мыслить по-новому и относиться к подчиненным, как к коллегам, а не как к винтикам системы, а рабочие не просто

получают бóльшую свободу и власть, но при этом также и учатся нести бóльшую ответственность. В организации горизонтального типа ключевыми ценностями становятся взаимное доверие, готовность идти на риск и терпимость к ошибкам.

Разнообразие Разнообразие — это повседневная реальность современных организаций. Многие из них иначе набирают персонал, используют систему наставничества, по-новому продвигают сотрудников, организуют тренинговые программы по разнообразию, проводят жесткую политику в отношении сексуальных домогательств и расовой дискриминации, а также используют дифференцированное поощрение разных категорий работников. Однако, если базовая культура организации не меняется, все другие усилия по поддержанию разнообразия потерпят неудачу. Менеджеры компании Mitsubishi продолжают бороться с этой реальностью. Хотя компания проводила политику изначальной терпимости, по просьбе сотрудниц своего предприятия Normal в Иллинойсе она начала судебный процесс в связи с сексуальными домогательствами и уволила с работы виновников вопиющих сексуальных и расовых домогательств. Однако, по мнению работников, отношение к женщинам и людям других национальностей на предприятии остается глубоко враждебным. Число острых инцидентов на сексуальной почве снизилось, но женщины и люди других национальностей еще чувствуют угрозу и беспомощность из-за того, что культура, способствовавшая домогательствам, осталась прежней[79].

Обучающиеся организации В организации, ориентированной на обучение, разрушаются границы как в ней самой, так и между нею и другими организациями. Таким образом создаются компании, стремящиеся к совместному использованию знаний и непрерывному обучению. Вспомним (см. гл. 1), что ориентация на обучение связана с изменениями в ряде областей. Например, структуры становятся горизонтальными, а полномочные команды работают с потребителями напрямую. Выполнение задач регламентируется немногочисленными правилами и процедурами, а информация и контроль от проверяющих инстанций перемещаются к самим работникам. Информация не концентрируется у топ-менеджеров, а широко публикуется. Наконец, в выработке стратегии участвуют как сотрудники, так и потребители, поставщики и партнеры организации. Ясно, что все эти изменения требуют новых ценностей, новых отношений, новых способов мышления и совместной работы. Обучающаяся организация не может существовать без культуры, поддерживающей открытость, равенство, способность к адаптации и включенность сотрудников в работу.

Примером организации, предпринявшей изменения культуры и стремящейся к распространению информации, сотрудничеству и адаптивности, служит Electronic Data Systems (EDS).

Из практики

Electronic Data Systems

Electronic Data Systems (EDS) была пионером индустрии ИТ-услуг, но к тому моменту, когда Дик Браун (Dick Brown) стал председателем и генеральным исполнительным директором, компания переживала трудности. Браун быстро выявил их причины. В свой первый рабочий день он спросил телефонного техника, почему аппарат в кабинете не работает. Техник объяснил,

что предыдущему директору звонки мешали, вот он и отключил телефон. Браун понял, что он восстановит связь с компанией и сделает это быстро.

Новый директор ясно дал понять, что старая культура информационных тайн, острого индивидуализма, медленного реагирования, разграничения менеджеров и работников более не допустима. Он реализовал несколько инициатив по формированию культуры компании как единого целого, основанной на немедленной обратной связи, открытости коммуникации и быстром реагировании.

Одним из новым методов стал *ежемесячный телефонный отчет* (*monthly performance call*). В определенное время 125 высших руководителей EDS во всем мире по телефону обсуждают детали работы прошедшего месяца. Они знают: если целевые показатели не были достигнуты, придется давать объяснения при всех. Телефонные конференции подчеркивают важность совместного использования информации и взаимной поддержки.

Браун также начал лично посещать потребителей, демонстрируя приверженность компании их интересам и ответственность ее подхода к ИТ-услугам. Структура компании была изменена: работа каждого сотрудника была переориентирована на потребителей, окрепла горизонтальная интеграция. Системы информирования и премирования поощряли командную работу и сотрудничество.

«Старая культура EDS требовала решать проблемы самостоятельно», — сказал один из менеджеров. Сейчас, вместо того чтобы бороться с коллегами за новый бизнес или стремиться к личной победе, чтобы лучше обслуживать потребителей и повышать конкурентоспособность компании, работники стремятся к сотрудничеству. Более открытая, адаптивная культура помогла EDS увеличить продажи, прибыль и свою долю на рынке. Символом культурных изменений в EDS стала известная реклама «Суперкубок кошачьих пастухов». В клипе бравые ковбои пасли под открытым небом 10 тысяч кошек под аккомпанемент трогательной музыки. Реклама позволила EDS немного повеселиться. В то же время ее сюжет символизировал готовность сотрудников компании, подобно ковбоям, «пасти» технологические проблемы клиентов. Таким образом, реклама продемонстрировала коренные изменения в установках работающих и в их общении друг с другом и с потребителями[80].



В записную книжку менеджера

Если предполагаются крупномасштабные изменения установок, ценностей или навыков сотрудников, а также если организация становится обучающейся, работайте вместе с консультантами по организационному развитию.

Изменение культуры и организационное развитие

Для изменения организационной культуры менеджеры используют разнообразные подходы и техники; некоторые из них мы обсуждали в гл. 10. Одним из методов быстрого изменения культуры стало **организационное развитие (organization development)**. Оно позволяет улучшить адаптивные возможности организации и способы решения проблем, используя возможности самих сотрудников и социальные аспекты работы организации. Организационное развитие подчеркивает важность развития личности, справедливости, открытости, свободы от принуждения и личной автономии, которые позволяют работать так, как работники считают нужным, в разумных пределах, установленных организацией[81]. В 1970-е годы концепция организационного развития стала самостоятельной областью, в которой данные наук о поведении использовались для плановых широкомасштабных организационных изменений в целях повышения эффективности работы компаний. Сегодня концепция организационного развития также используется при диагностике роли людей и групп в переориентации

корпоративной культуры на ценности обучения в условиях сложной и неопределенной окружающей среды. Организационное развитие — это не поэтапная процедура решения специфической проблемы, а процесс фундаментального изменения в человеческой и социальной системах организации, включая организационную культуру[82].

В процессе организационного развития используются знания и методы наук о поведении для создания обучающей среды, укрепляется доверие, поощряются открытость в постановке проблем, делегирование полномочий и укрепление чувства приверженности фирме, обмен знаниями и информацией, осмысление работы, кооперация и сотрудничество между группами и максимальное использование человеческого потенциала.

Работа консультантов по организационному развитию заключается в обучении специальных групп или отдельных сотрудников. Чтобы она была успешной, высшее руководство в организации должно видеть необходимость изменений и обеспечить их поддержку. Перечислим некоторые основные методы работы консультантов по организационному развитию, применяемые в различных организациях.

Вмешательство больших групп Ранние формы организационного развития были ориентированы на небольшие группы и связаны с частичными изменениями. Однако в последние годы стал возрастать интерес к организационному развитию больших групп, посредством которых возможны радикальные изменения или преобразования организаций, действующих в сложной окружающей среде[83]. **Вмешательство больших групп (large group intervention)**[84] — это встречи членов всех подразделений организации, нередко также внешних стейкхолдеров компании, вне организации, на которых обсуждаются проблемы или возможности, а также конкретные планы изменений. В такой акции, занимающей несколько дней, могут участвовать от 50 до 500 человек. Само совместное проживание ограничивает мешающие влияния и отвлекающие моменты, позволяя участникам встречи сосредоточиться на новых способах работы. Программа «Решай» («Work Out») компании General Electric — это непрерывный процесс решения проблем, обучения и развития. Она начиналась с многолюдной выездной встречи, позволившей людям творчески поработать без профессиональных, иерархических и организационных барьеров. В рамках программы штатные и внештатные работники разных подразделений организации собираются и вместе с потребителями и поставщиками обсуждают и решают конкретные проблемы[85]. Идеи быстро анализируются, решения вырабатываются творчески, и сразу же составляются планы их реализации. Постепенно программа «Решай» формирует культуру, в которой идеи быстро реализуются и приносят позитивные бизнес-результаты[86].

Формирование команд **Формирование команд (team building)** — функционирование работающих вместе людей как команды. Рабочая команда может быть создана для обсуждения конфликтов, постановки целей, принятия решений, обмена информацией, творчества и выбора лидера. На следующем этапе работы команда может планировать решение проблем и содействие росту эффективности. Во многих компаниях образование команд используется для обучения рабочих групп, комитетов и

при разработке нового продукта. Такая форма работы поощряет общение и сотрудничество и укрепляет связи организационных групп и команд.

Связи между подразделениями Работники разных отделов могут быть приглашены для рассмотрения какого-либо конфликта, установления его причин и разработки плана совершенствования коммуникации и координации. Вмешательство такого рода используется в случае конфликтов профсоюзов и руководства, штабквартиры и сотрудников, работающих вне ее, конфликтов между подразделениями, а также накануне слияния компаний[87].

Технология организационного развития особенно полезна при изменении культуры компании в соответствии с «ценностями разнообразия»[88]. Современные организации также постоянно приспосабливаются к неопределенности окружающей среды и усиливающейся глобальной конкуренции. Если компании стремятся создать больше возможностей для обучения и роста, вмешательство в организационное развитие поможет соответствовать этим новым требованиям[89].

Стратегии реализации изменений

Руководители и подчиненные могут искать новые приемы улучшения организационной технологии, творческие идеи новых продуктов и услуг, нетрадиционные подходы к стратегиям и структурам, методы поощрения культуры, ориентированной на разнообразие. Однако, если идеи не реализуются, для организации они бесполезны. Реализация — это решающая часть процесса изменений, но вместе с тем и наиболее трудная. Для менеджеров и для исполнителей изменение часто бывает разрушительно и неприятно. В книге, рекомендуемой в этой главе, рассматривается, как менеджеры могут содействовать изменениям, принимая во внимание эмоциональные аспекты этого процесса. Изменения сложны, лишают работу стабильности, могут быть неприятными, поэтому их реализация требует уверенного и неустанного руководства. Обсудим, какова роль руководства в изменениях, каковы причины сопротивления и какие приемы могут использовать менеджеры для успешного осуществления изменений.

Руководство изменениями

Необходимость изменений внутри организаций и потребность в руководителях, которые могут успешно ими управлять, продолжают возрастать. Как справиться с быстрыми изменениями — одна из основных проблем современной организации. Необходимы руководители, способные ясно осознавать неизбежность изменений и готовые их осуществлять. Они должны формировать перспективное мировоззрение организации, побуждать людей к изменениям и руководить этим процессом. Руководители, содействующие постоянной адаптации, необходимой в современном мире, понимают, что сотрудники болезненно переживают изменения.

Поэтому они учатся видеть проблему глазами подчиненных и устанавливать с ними партнерские отношения. Только так изменения могут стать успешными[90].



Рекомендуемая книга

The Change Monster: The Human Forces That Fuel or Foil Corporate Transformation and Change
By Jeanie Daniel Duck

Монстр изменений скрывается в каждой организации, ожидая возможности напасть на ничего не подозревающих менеджеров, старающихся реализовать новые стратегии, проводить реорганизацию или слияние компаний. В своей книге *Монстр изменений: Человеческие силы, которые питают и гасят преобразования и изменения в компании* Джини Дэниэл Дак называет *монстром изменений* все непростые человеческие эмоции и социальные процессы, сопровождающие большие перемены. По ее мнению, многие менеджеры упрощают или игнорируют психологические аспекты изменений, а это верный путь к их провалу.

Овладение кривой изменений

Дак считает, что крупные организационные изменения можно сравнить с «русскими горками»*, вызывающими поток неожиданных и противоречивых эмоций.

- *Стагнация.* Это период, в течение которого организация утрачивает ориентиры или движется в неверном направлении. Монстр изменений при этом обычно безмолвствует: люди чувствуют комфорт и безопасность. Однако обязанность менеджера заключается в том, чтобы распознать застой и заставить почувствовать необходимость изменений.
- *Подготовка.* «На этапе подготовки, — пишет Дак, — монстр изменений внезапно просыпается и напрягается, вызывая всевозможные эмоции...» В этот период инициаторы изменений формулируют и уточняют свои взгляды и начинают вербовать сторонников. Эмоции отражают весь возможный диапазон, от воодушевления и надежды до тревоги и предательства. Все сотрудники находятся в состоянии нервного возбуждения и растерянности.
- *Осуществление.* Эта фаза реального начала «спуска с горы»; она наиболее продолжительна и болезненна. В организации происходит взрыв эмоций — положительных и отрицательных. Работники часто ощущают неопределенность своего положения. Все меняется, но нововведения еще не приобрели устойчивых форм. Многие испытывают неуверенность в своих способностях работать по-новому.
- *Становление.* В течение этого периода, считает Дак, монстр изменений бродит по коридорам, готовый нанести большой вред. Многие менеджеры думают, что изменения завершились, и переключают свое внимание на что-либо иное, в то время как именно изменениям оно особенно необходимо. Люди часто проявляют *реактивное сопротивление* (*retroactive resistance*) — своего рода усталость от изменений и желание вернуться к старым приемам работы.
- *Осуществление.* В это время вся тяжелая работа осталась позади. Изменения становятся частью повседневной работы. Вся организация может чувствовать новизну происходящего и его отличие от того, что происходило ранее. Работники приобретают уверенность, они полны оптимизма и энергии. Монстр изменений повержен.

---

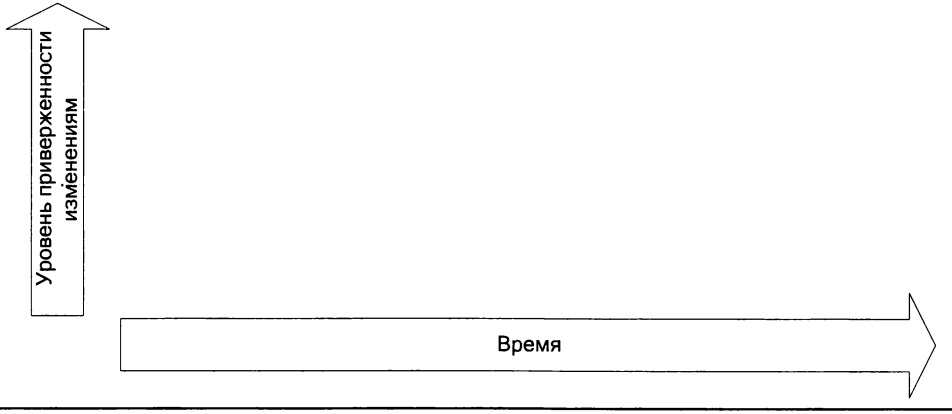
* Многие уже знают, что в Соединенных Штатах так называют то, что у нас — «американскими горками». (*Прим. ред.*)

Прохождение полного круга

Любая инициатива нацелена на достижение определенных результатов. Но Дак предупреждает, что новая стагнация уже подстерегает организацию. После того как значительные изменения завершились людям необходимо время, чтобы насладиться успехом. Но менеджеры в этот период должны быть осторожны, чтобы не быть застигнутыми врасплох. Они могут учить свои организации тому, как адаптироваться постоянно, и укреплять волю людей к изменениям. «Когда организация готова одолеть монстра, изменение становится вызовом, на который она в силах ответить, а не сигналом к отступлению».

Успешными изменения могут стать тогда, когда работники готовы отдать время и энергию достижению новых целей и способны перенести возможный стресс и трудности. Наличие ясного мировоззрения, гибкость и открытость новым идеям, методам и стилям работы подготавливают почву для изменений и помогают сотрудникам справляться с хаосом и напряжением, неизбежными в подобных ситуациях[91]. Инициаторы изменений также стремятся заручиться поддержкой всех работников. Это процесс включает в себя три стадии (илл. 11.9)[92]. На первой (*стадия подготовки*) работники узнают о предстоящих переменах из приказов, выступлений на собраниях, из речей, личных контактов и начинают задумываться над тем, как они повлияют на их работу. На второй стадии (*одобрения*) инициаторы изменений помогают работникам осознать все их последствия и возможные результаты. Когда же изменения начинают восприниматься позитивно, принимают решение об их реализации. На третьей стадии начинается процесс формирования действительной *приверженности* изменениям. Предпринимаются шаги по внедрению и институционализации инноваций. Внедрение — это процесс пробных изменений, который дает руководителям возможность выявить проблемы и опасения подчиненных и сформировать готовность к действиям. На заключительном этапе (*институционализации*) сотрудники организации рассматривают изменение не как нечто новое, а как нормальную и неотъемлемую часть своей деятельности.

Иллюстрация 11.9 Формирование чувства приверженности изменениям



Необходимость изменений организаций в ближайшие десятилетия, по-видимому, усилится. Руководители должны развивать личностные качества, навыки и методы, необходимые для того, чтобы помочь своим компаниям сохранить конкурентоспособность. Некоторые эксперты в области управления утверждают: чтобы выжить при непростом переходе в XXI век, менеджеры должны сделать свои организации *лидерами изменений*, строя завтрашний день уже сегодня, пересматривая принципы производства, создавая новые рынки, постоянно отказываясь от устаревших продуктов, услуг и приемов работы, высвобождая ресурсы, необходимые в будущем[93].

Препятствия изменениям

Предвидение в руководстве — это решающий фактор изменений, однако инициаторы перемен должны быть готовы к сопротивлению. При прохождении организацией трехстадийного процесса формирования чувства приверженности изменениям (см. выше) оно неизбежно. Людям свойственно противиться изменениям, и на их пути существует множество препятствий — на индивидуальном уровне и уровне организации в целом[94].

1. *Чрезмерное внимание к расходам.* Руководством может завладеть идея экономии, и, если нововведение не обещает сокращения издержек, например, если оно касается повышения трудовой мотивации работников или удовлетворения запросов потребителей, оно может быть неверно оценено.
2. *Недооценка пользы.* Какое-либо значительное изменение вызывает как позитивные, так и негативные реакции. Чтобы пользу начинания увидели и менеджеры, и рядовые сотрудники, может потребоваться специальное обучение. К тому же, если система премирования в организации не поощряет риска, работники могут воспринять инновацию как «опасную», и процесс изменений может провалиться.
3. *Недостаток координации и кооперации.* При реализации изменений разобщенность организации и конфликты часто становятся результатом недостатка координации. Кроме того, в случае смены технологии старая и новая системы должны быть совместимы друг с другом.
4. *Избежание неопределенности.* Каждый работник в отдельности, как правило, опасается неопределенности, связанной с изменениями. Чтобы сотрудники знали о том, что происходит, и понимали, как это отразится на их работе, необходим постоянный обмен информацией.
5. *Страх потерь.* Менеджеры и подчиненные могут опасаться потерять власть, статус и даже работу. В этих случаях инновации следует проводить осторожно и постепенно, и в них по возможности должна быть максимально вовлечена вся организация.

План реализации инноваций должен учитывать необходимость преодоления препятствий на уровне отдельных работников и организации в целом.

Методы реализации

Высшее руководство формирует новую концепцию и стиль изменений, а менеджеры и работники всей организации непосредственно включаются в сам процесс. Можно использовать некоторые специальные методы[95].



В записную книжку менеджера

Чтобы обеспечить поддержку изменений работниками, проводите работу по стадиям (подготовки, принятия, приверженности) и используйте приемы их успешной реализации. К ним относятся обеспечение поддержки руководства, пошаговая работа, формирование специальных команд или поиск защитников идеи, преодоление сопротивления при активных коммуникациях с рабочими и поощрение их участия в процессе перемен.

1. *Формирование чувства необходимость изменений.* Когда менеджеры уясняют реальную необходимость изменения, они должны преодолеть сопротивление, вызвав чувство неизбежности перемен. Организационные кризисы могут расшевелить сотрудников и побудить их потратить время и энергию на освоение новой техники или процедур. С 2001 г. American Airlines потеряла миллиарды, и для спасения компании топ-менеджеры предприняли усилия по ее коренному изменению. Хотя изменения должны были быть болезненными, кризис сделал работников более восприимчивыми к ним; в противном случае организация, скорее всего, не выжила бы[96]. Однако во многих случаях явный кризис отсутствует, и менеджеры должны заставить подчиненных осознать необходимость перемен.
2. *Формирование союза для управления изменениями.* Те, кто предпринимают изменения, должны найти себе союзников в организации, имеющих достаточно власти и влияния и способных руководить. Чтобы инновации были успешными, они должны иметь сторонников, верящих в их необходимость и возможность. Решающим фактором здесь становится поддержка проекта высшим руководством. Отсутствие поддержки оказывается одной из наиболее распространенных причин неудач[97]. В такой союз также должны входить супервизоры нижнего уровня и менеджеры среднего звена. Для менее крупных изменений важна поддержка влиятельных менеджеров подразделений.
3. *Формирование мировоззрения и стратегии изменений.* Руководители компаний, успешно проводящие крупные преобразования, часто действуют сходным образом, концентрируя усилия на формулировании и ясном изложении мотивирующей концепции и стратегии процесса перемен. Даже при частичных изменениях представление о том, как можно улучшить будущее и с помощью каких стратегий, обладает побудительной силой.
4. *Выдвижение идеи, соответствующей потребностям организации.* Выработка идеи часто связана с поиском: беседами с другими менеджерами, созданием рабочей группы для анализа проблемы, запросами поставщикам, опросом творчески мыслящих сотрудников. Новая идея может родиться только в организации с органичной структурой. Она поощряет людей к творчеству, обеспечивая им свободу, необходимую для обдумывания и проверки новых возможностей[98]. Чтобы собрать мнения всех работников, ALLTEL разработала программу фокус-команды, созвучную программам фокус-групп. На двадцати групповых встречах в течение двух недель менеджеры собрали 2800 мнений,

на основании которых были сформулированы 170 положений, касавшихся моральных и производственных проблем сотрудников[99].

5. *Преодоление сопротивления переменам.* Многие хорошие идеи не были использованы из-за того, что менеджеры не смогли предвидеть или преодолеть сопротивление потребителей, сотрудников или коллег. Какими бы впечатляющими ни были перспективы инновации, ее реализация обязательно вступит в конфликт с чьими-либо интересами и поставит под угрозу некоторые группировки в организации. Чтобы повысить шансы инновации на успех, руководство должно осознать конфликт, возможные опасности и потери, ожидаемые сотрудниками. Для преодоления сопротивления менеджеры могут использовать ряд стратегий:
   - *Соответствие нуждам и целям потребителей.* Наилучшая стратегия для преодоления сопротивления — гарантировать соответствие изменений реальным потребностям. Сотрудники отдела исследований часто выдвигают грандиозные идеи, в основе которых отсутствует реальная проблема. Это происходит потому, что авторы идей плохо обсуждают их с предполагаемыми потребителями. Сопротивление может вызывать у менеджеров раздражение, но в небольших дозах оно приносит организации пользу. Сопротивление ставит преграду на пути непродуманных изменений или изменений ради них самих. Преодоление сопротивления означает, что изменения будут полезны тем, кого они коснутся.
   - *Коммуникация и обучение.* Коммуникация означает информирование потребителей о необходимости изменений, профилактику слухов, неправильного понимания и обид. Согласно одному исследованию наиболее частая причина неудач состояла в том, что сотрудники узнавали об изменениях со стороны. Топ-менеджеры стремились информировать общественность и акционеров, а не тех, кто был непосредственно в изменения вовлечен, то есть не собственных сотрудников[100]. Открытая коммуникация часто дает руководству возможность объяснить, какие шаги необходимо предпринять для того, чтобы перемены не имели неблагоприятных последствий для работающих. Чтобы работники поняли свою роль в процессе изменений и справились с ней, может понадобиться обучение.
   - *Психологически безопасная окружающая среда.* Психологическая безопасность означает, что люди испытывают чувство уверенности в том, что им не будут препятствовать или они не будут отвергаться другими сотрудниками организации. Участвуя в изменениях, люди должны чувствовать безопасность и возможность работать по-новому[101]. Изменение требует, чтобы люди были готовы рисковать и работать не так, как раньше. Но многие опасаются нового и думают, что могут быть наказанными за ошибки или неудачи. Менеджеры обеспечивают психологическую безопасность в организации, создавая климат доверия и взаимного уважения. «Не бойтесь, если кто-то смеется над вами, помогая вам рисковать», — сказал Энди Лоу (Andy Law), один из основателей St. Luke's, лондонского рекламного агентства[102].

- *Участие и вовлеченность.* Процесс перемен требует возможно более раннего и полного привлечения сотрудников. Участники перемен контролируют осуществление перемен. Они лучше понимают его суть, оказываются заинтересованными в успехе изменений. Исследование процесса внедрения технологических систем в двух компаниях показало, что в условиях вовлеченности и участия сотрудников оно происходило более гладко[103]. Вовлечь сотрудников в процесс изменений помогают образование команд и вмещательство больших групп (см. выше).
- *Насилие и принуждение.* Как последнее средство преодоления сопротивления менеджеры могут использовать угрозу увольнения, прекращения карьеры или перевода на другую должность. Другими словами, для преодоления сопротивления используется власть. В большинстве случаев этот подход нецелесообразен, так как люди испытывают негативные чувства к таким менеджерам, и изменения могут саботировать. Однако этот метод может понадобиться, когда чрезвычайно важна скорость изменения, например в ситуации кризиса. Он также используется при необходимости административных изменений, спускаемых с верхних уровней, например сокращений[104].

6. *Создание команд изменения.* На протяжении всей главы мы говорили о том, что перемены требуют энергии и ресурсов. Отдельные творческие подразделения, венчурные группы, ad hoc команды* или рабочие группы — все это способы сфокусировать энергию на генерировании идей и их реализации. Для создания новой технологии, соответствующей реальной потребности, создается специальный отдел, обладающий необходимой свободой. Чтобы констатировать факт реализации изменений, может быть создана рабочая группа. Она также может нести ответственность за распространение информации, привлечение к процессу перемен тех, кого они должны коснуться, за обучение и другую работу, сопряженную с переменами.
7. *Воспитание защитников идеи.* Наиболее эффективный инструмент перемен — это конкретный человек, защитником идеи, а самый лучший из них — это доброволец, глубоко ей преданный. Такой человек может оценить правильность и полноту реализации необходимых действий. Для убеждения людей в необходимости перемен ему может потребоваться помощник, например менеджер-спонсор, готовый использовать даже принуждение.

Итоги и обсуждение

Организации сталкиваются с определенной дилеммой. Менеджеры предпочитают вести повседневные дела в предсказуемом упорядоченном стиле. Однако в сего-

* Ad hoc (*лат.*) — единственно с целью. Ad hoc команда — команда, созданная на короткое время для решения конкретных задач. (*Прим. ред.*)

дняшнем глобальном окружении естественным порядком вещей становится не стабильность, а изменение. Таким образом, организации нуждаются в изменении точно так же, как и в стабильности, в содействии инновациям так же, как в эффективности.

Большая часть изменений в организации происходит постепенно; однако потребность в радикальных переменах возрастает. Конкурентоспособность организации могут укрепить четыре типа изменений: изменения технологии, продукта и услуг, стратегии (структуры) и культуры, и менеджеры способны точно охарактеризовать каждую из необходимых составляющих изменения.

При технических инновациях, осуществляемых в большинстве организаций, органичная структура, в которой поощряется автономия сотрудников, работает лучше, поскольку она стимулирует возникновение идей у рядовых работников. Другие подходы связаны с созданием специального творческого подразделения, разрабатывающего новые идеи, венчурных групп или инкубаторов идей, и поддержкой защитников инноваций. Новые продукты и услуги требуют объединения подразделений. Поэтому существенной частью инновационного процесса становятся горизонтальные связи между ними.

Для изменений стратегии и структуры наилучшим считается подход «сверху вниз». Эти инновации находятся в компетенции администрации, ответственной за реструктурирование, сокращения и изменения в политике, целях и системах контроля.

За изменения культуры в целом отвечает высшее руководство. Некоторые новые тенденции, такие как реинжиниринг, переход к горизонтальной организации, большее организационное разнообразие и ориентация организации на обучение, могут потребовать радикальных изменений ее культуры. Все эти перемены требуют существенных изменений установок работников и менеджеров, а также способов их совместной работы. Один из методов изменения культуры этого уровня — это организационное развитие, в котором основное внимание уделяется человеческим и социальным аспектам работы организации. При изменении установок и отношений используются психологические знания.

Реализация изменений может быть сопряжена с трудностями. Чтобы провести работников через неизбежные бури и неопределенность и сформировать у них чувство приверженности изменениям, необходимо сильное руководство. На пути изменений существуют препятствия, например чрезмерное внимание к финансовым издержкам, неумение видеть выгоду, недостаток координации, желание каждого работника избежать неопределенности и боязнь утрат. Для увеличения вероятности успеха инноваций менеджеры могут тщательно планировать действия по преодолению сопротивления. Для этого можно использовать формирование чувства неизбежности и безотлагательности перемен, создание надежных союзов для руководства инновациями, выработку мировоззрения и стратегии. Сопротивление преодолевается с учетом потребностей и целей тех, кого эти перемены затрагивают; необходимо их вовлечение в процесс перестройки и обеспечение психологической безопасности. В крайних случаях возможны силовые меры. Также эффективны команды изменений и защитники идеи.

Ключевые понятия

венчурные команды (venture teams)
вмешательство больших групп (large group intervention)
двойственный подход (ambidextrous approach)
двусторонний подход (dual-core approach)
защитник продвижения идеи (management champion)
защитник технологии или продукта (technical or product champion)
защитники идеи (idea champions)
изменения культуры (culture changes)
изменения продукта и услуг (product and service changes)
изменения стратегии и структуры (strategy and structure changes)
изменяемые структуры (switching structures)
инкубатор идей (idea incubator)
«кабинет скунса» (skunkworks)
конкуренция на основе времени (time-based competition)
модель горизонтальной связи (horizontal linkage model)
организационная инновация (organization innovation)
организационное изменение (organization change)
организационное развитие (organization development)
процесс изменений (change process)
радикальные изменения (radical change)
создание команды (team building)
творческие подразделения (creative departments)
творчество (creativity)
технологические изменения (technology changes)
фонд новых предприятий (new-venture fund)
частичное изменение (incremental change)

Вопросы для обсуждения

1. В чем, на ваш взгляд, состоит различие управления радикальными и частичными изменениями?
2. Как органичная структура организации соотносится с изменениями технологии?
3. Что такое двусторонний подход? Чем обычно административные изменения отличаются от технологических? Обсудите этот вопрос.
4. Каким образом организации могут справиться с потребностью в стабильности и в изменении? Обсудите этот вопрос.
5. Почему организации испытывают сопротивление изменениям? Какие шаги могут предпринять менеджеры для преодоления сопротивления?
6. «Бюрократия не склонна к новаторству». Обсудите этот тезис.
7. Известный специалист в области теории организации сказал: «Необходимость изменений порождается окружающей средой, а потребность в стабильности возникает в самой организации». Согласны ли вы с этим? Обсудите.

8. Успешные изменения складываются из пяти элементов. Какой из них, по вашему мнению, менеджеры чаще всего упускают из виду? Обсудите этот вопрос.
9. Как можно сопоставить ценности, лежащие в основе организационного развития, с ценностями, лежащими в основе других типов изменений? Чем ценности организационного развития могут быть особенно полезны при переориентации организации на обучение?
10. Менеджер отдела исследований одной фармацевтической компании сообщил, что только 5% их новых продуктов достигают успеха на рынке. Он также отметил, что по отрасли этот показатель в среднем составляет 10%. Каким образом его организация может улучшить свою работу? Что бы вы в качестве консультанта посоветовали ему изменить в организационной структуре?
11. Вспомните основные стадии формирования приверженности изменениям (см. илл. 11.9) и семь методов осуществления. На какой стадии каждый из методов будет использован с наибольшей вероятностью?

Рабочая тетрадь *Инновационный климат*

Для оценки различий в уровне организационной поддержки инноваций сравните две организации: место вашей работы или университет, в котором вы учитесь, и фирму, в которой работает член вашей семьи, друг или знакомый. Вы должны будете проинтервьюировать этого человека, используя вопросы, предложенные в таблице (см. ниже). Свои ответы на вопросы поместите в графе A; ответы вашего знакомого — в графе B; в графе C укажите «идеальный» вариант ответа.

Количественная оценка инноваций

Оцениваемый параметр	A: Известная вам организация	B: Организация, известная вашим близким	C: Ваш идеал
Оцените ответы на вопросы 1—5 в диапазоне от 1 (*совершенно не согласен*) до 5 (*полностью согласен*)			
1. Здесь поощряется творчество*			
2. Одни и те же проблемы позволено решать по-разному*			
3. Я имею возможность разрабатывать творческие идеи**			
4. Организация сообщает о своих новаторах и награждает их**			
5. Наша организация — гибкая и всегда открыта для изменений*			

Оцениваемый параметр	A: Известная вам организация	B: Организация, известная вашим близким	C: Ваш идеал
Оцените ответы на вопросы 6—10 используя обратные оценки от **1** (*полностью согласен*) до **5** (*совершенно не согласен*)			
6. Здесь для людей главное — выполнять приказы*			
7. Наилучший способ достигнуть успеха здесь — думать и действовать как все*			
8. Похоже, здесь больше думают о сохранении статус-кво, чем о переменах*			
9. Награждаются те, кто «не раскачивает лодку»**			
10. Новые идеи прекрасны, но у нас не хватает людей или денег для их реализации**			

* Инновационность климата организации.
** Ресурсы поддержки инноваций.

Вопросы

1. Как, по вашему мнению, эти организации различаются в отношении инновационного климата?
2. Какой может быть продуктивность организации, если климат поддерживает и не поддерживает инновации?
3. Где бы вам больше хотелось работать? Почему?

Кейс для анализа *Обувная корпорация Иллинойса*

Обувная корпорация Иллинойса (Shoe Corporation of Illinois, SCI) производит женскую обувь, которая продается в дешевых магазинах по цене 27,99—29,99 долл. за пару. Десять лет назад прибыль корпорации составляла 25—30 центов с каждой пары; но, по мнению президента и главного бухгалтера, трудовые и материальные расходы за истекший период выросли настолько, что сегодня прибыль смогла достичь только 30—50 центов за пару.

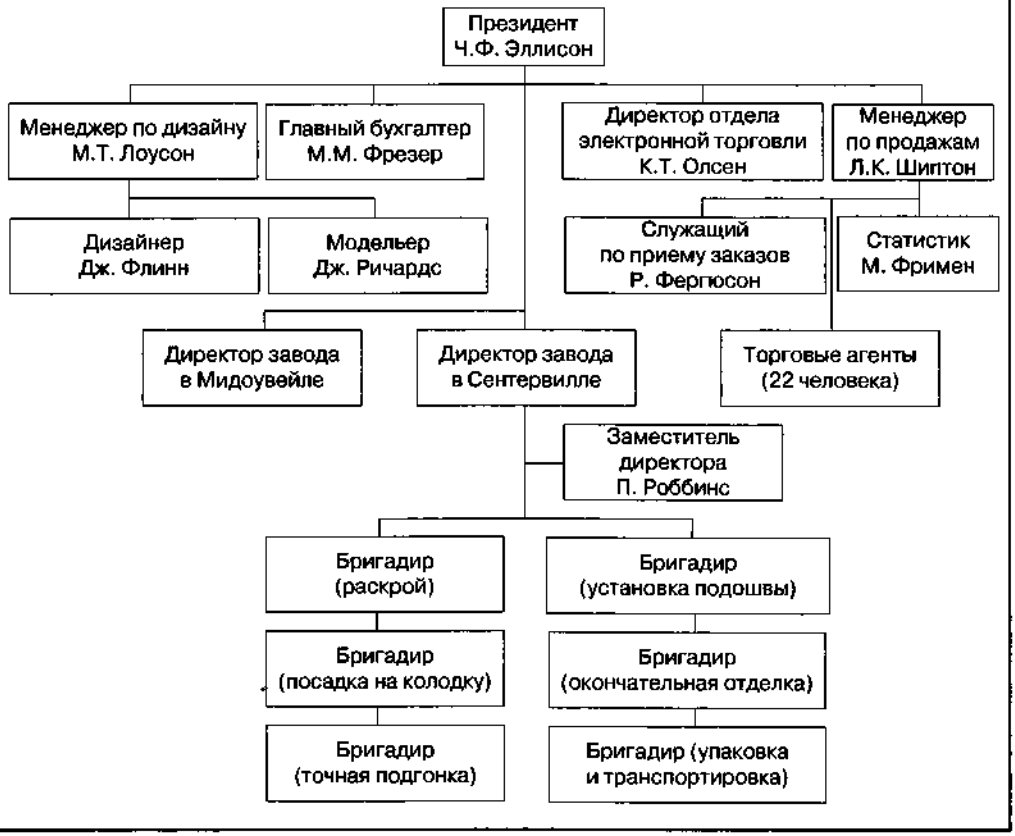
Два предприятия компании ежедневно выпускают 12,5 тыс. пар обуви. Обе фабрики расположены не далее 60 миль от Чикаго: одна в Сентервилле (4,5 тыс. пар в день), а другая — в Мидоувейле (8 тыс. пар в день). Штаб-квартира компании находится в Сентервилле.

Трудно количественно описать весь ассортимент компании. Мода на обувь меняется, может быть, быстрее, чем на другие товары, даже на одежду. Главным образом это происходит потому.

что можно быстро перестраивать производство. Кроме того, исторически сложилось так, что каждая компания, пытаясь обогнать конкурентов, меняла моду как можно чаще. С учетом всех значительных и небольших стилевых изменений SCI ежегодно предлагает потребителям от 100 до 120 различных моделей.

Упрощенная структурная схема организации, необходимая для нашего обсуждения, представлена ниже (илл. 11.10).

Иллюстрация 11.10 Организационная структура SCI (фрагмент)



Конкурентная структура отрасли

Крупнейшие производители обуви, такие как International или Brown, изготавливая женскую обувь, способны сбить цены SCI главным образом за счет своей политики — производства больших партий изделий устойчивого спроса, например простых туфель-лодочек и мокасин. Большие компании не стремятся гнаться за модой так быстро, как это делают их мелкие конкуренты. Таким образом, без постоянных изменений производства и рекламных акций они способны продавать свою продукцию по значительно более низким ценам.

Чарлз Эллисон (Charles F. Allison), президент SCI, чувствует, что единственный путь для небольших независимых компаний сохранять конкурентоспособность — это часто менять модели, используя гибкость компании и создавая такие модели, которые способны понравиться. Если на эту продукцию возникнет спрос, прибыль можно повысить, повысив цену. Эллисон, кстати, имеет талант модельера и репутацию человека, многие годы принимавшего удачные решения, касающиеся массового производства модных товаров.

По поводу отличий SCI от больших конкурентов Эллисон сказал:

> Вы видите, Brown и International Shoe Company производят сотни тысяч пар одинаковой обуви. Они хранят их на складах своих фабрик. Их потребители, большие оптовики и розничные торговцы, просто знают ассортимент больших компаний и направляют им свои заказы. Они не должны перестраиваться так часто, как мы. Иногда я надеюсь, что мы сможем поступать так же. Такая тактика обеспечивает стабильность и упорядоченность системы. Между работниками возникает меньше разногласий. Торговые агенты всегда знают, что они продают; производственники знают, что от них требуется. Персонал предприятия бывает редко обеспокоен тем, что в один прекрасный день кто-то начинает колдовать над их конвейером или графиком работы. Дизайнеры не часто слышат от производственного отдела, что они не могут сделать то, что нужно, так, как нужно.

Чтобы помочь SCI в конкурентной борьбе с крупными фирмами, Эллисон недавно создал отделение электронной торговли. Хотя его основной интерес состоял в интернет-маркетинге, он все же надеялся, что новая технология поможет несколько уменьшить внутренние разногласия за счет упрощения коммуникации сотрудников. Он вложил деньги в новую сложную компьютерную систему и на несколько дней пригласил специалистов для создания интранета и обучения менеджеров низшего и среднего уровней. Кэтрин Олсен (Katherine Olsen) вошла в правление компании как директор отделения электронной торговли; ее основной задачей стала координация интернет-маркетинга и интернет-продаж. Приступив к работе, она увидела что мировоззрение компании ограничено требованиями сегодняшнего дня и ориентировано на запросы потребителей. Однако Олсен была удивлена, узнав, что при этом большинство сотрудников отказываются использовать интранет даже для общения и координации деятельности. Процесс создания новых моделей не изменялся с 1970-х годов.

Основные изменения стиля

Принятие решения о внедрении новых моделей требует информации от многих людей. Рассмотрим, что при этом происходит в компании, а для лучшего понимания используем структурную схему SCI.

Менеджеру по дизайну М.Т. Лоусону (M.T. Lawson) и дизайнеру Джону Флинну (John Flynn) принадлежит большинство идей, касающихся формы обуви, размера каблука или его отсутствия и фурнитуры. Свои идеи они черпают главным образом из модных журналов или журналов по торговле, или копируя чужие модели экстра-класса. Чтобы получить фотографии и образцы самых последних новинок, Лоусон переписывается с издателями и друзьями из больших магазинов в Нью-Йорке, Риме и Париже. Хотя Лоусон иногда пользуется электронной почтой, он предпочитает телефонные звонки и посылки авиапочтой. Вместе с Флинном они обсуждают идеи и разрабатывают варианты моделей.

Когда Лоусон принимает решение, он предлагает эскиз Эллисону, который либо поддерживает его, либо отвергает. Если Эллисон одобряет предложение дизайнеров, он пересылает эскиз Л.К. Шиптону (L.K. Shipton), менеджеру по продажам, чтобы выяснить, на какие колодки (размеры) следует ориентироваться. Шиптон посылает проект Мартину Фримену (Martin Freeman), статистику отдела продаж, собирающему информацию о предпочтениях в цвете и фасонах.

Чтобы получить необходимую информацию, Фримен дважды в год посещает продавцов, а потом регистрирует партии товаров по цвету и по размеру. Для этого он просто обобщает данные, получаемые из транспортных бригад каждой фабрики.

Приняв решение Фримен посылает Эллисону перечень цветов и колодок, рекомендуемых для производства новой модели. Утвердив решение, Эллисон передает сведения Лоусону, а тот — модельеру Дженне Ричардс (Jenna Richards). Ричардс делает бумажную выкройку и затем конструирует прототип новой модели в коже и бумаге. Она посылает свое изделие Лоусону, а тот, если одобряет модель, — Эллисону. В случае согласия президента компании Лоусон отправляет образец Полу Роббинсу (Paul Robbins), заместителю директора фабрики в Сентервилле. Только это предприятие производит малые партии новых или экспериментальных моделей. Администрация называет их опытными партиями.

Далее Роббинс ходит с опытными образцами буквально по всем производственным цехам фабрики, от раскроя до окончательной отделки, беседуя с каждым бригадиром. Те, в свою очередь, ставят задачу рабочим, а в результате появляется многотысячная партия изделий.

Когда готовая продукция передается из цеха окончательной отделки в упаковочный цех (придавая большое значение моде, Эллисон дал указание, чтобы каждый бригадир передавал изделие по цепочке лично), партия новой обуви размещается на складе, а по одной паре отсылают Эллисону и Лоусону. Если они одобрят новую модель, Эллисон отдает распоряжение послать ее образцы каждому из 22 торговых агентов, работающих по всей стране. Образцы, фотографии и рисунки также получает Олсен. Она размещает их на веб-сайте и собирает отклики покупателей. Торговые агенты должны в течение недели предложить новое изделие по крайней мере десяти заказчикам. Заказы на известные модели обычно посылаются Ральфу Ферпосону (Ralph Ferguson), служащему отдела заказов, возглавляемого Шиптоном, который регистрирует их и направляет директорам фабрик для исполнения. Торговые агенты по собственному опыту знают, что Мартин Фримен, сотрудник отдела статистики, крайне заинтересован в успехе новых моделей. Они отправляют ему эти приказы ночной доставкой, чтобы он получил их к утру, а Фримен по внутренней почте переправляет первые заказы на новые модели директорам фабрик, а копию заказов, поступивших от торговых агентов, — Ферпосону для статистического учета.

Через три недели после получения торговыми агентами образцов новых изделий Эллисон требует от Ральфа Ферпосона сводку заказов. В это время он решает, удалось ли торговым агентам и отделу электронной коммерции привлечь внимание потребителей к новой модели, и дает указание директорам: переходить к выпуску больших партий, или, выполнив поступившие заказы, прекратить ее производство.

По мнению Эллисона, такой метод работы компании

> ...работает достаточно хорошо. В среднем с момента принятия решения Лоусоном до выпуска пробной партии фабрикой в Сентервилле проходит от двух недель до месяца. Конечно, если бы мы смогли работать быстрее, это укрепило бы наши позиции в конкуренции и помогло бы перехватывать клиентов. Споры между теми, кто определяет моду в бизнесе, кажутся бесконечными. Разумеется, нужно действовать быстро, но любезности времени не остается. Я никогда не думал, что организационная схема сама со себе принесет пользу компании. Мы разработали систему связи с потребителями, которая хорошо работает.

Менеджер по дизайну М.Т. Лоусон сообщил, что в его подразделении все работы выполняются в сжатчайшие сроки; он также констатировал, что Флинн и Ричардс — хорошие работники и профессионалы в своем деле. Он упомянул, что в прошлом году Флинн дважды просил его о личной встрече:

> ...для того, чтобы справиться о его (Флинна) будущем в компании. Ему 33 года, у него трое детей. Я знаю, что ему нужен хороший заработок, и я заверил его, что в ближайшие годы мы сможем существенно повысить ему заработную плату по сравнению с теми 50 тыс. долл., которые платим сейчас. С тех пор как шесть лет назад он пришел к нам из дизайнерского отдела компании, производящей ткани, он действительно многому научился в дизайне обуви.

Джон Флинн:

> Я по-настоящему не удовлетворен этой работой. Все обувные компании занимаются копированием — это общепринятая в отрасли практика. Но мне очень хотелось придумать что-то самому, и несколько раз я

предлагал компании разработать свою собственную модель. Мы можем сделать SCI лидером моды и таким образом увеличить объем производства. Когда я обратился с этим к Лоусону, он сказал, что для разработки оригинальных проектов дизайнерам потребуется слишком много времени и что мы делаем все, что можем, работая со специальными журналами и обеспечивая контракты, одобренные экспертами. Он также сказал, что модели компании постоянно проходят проверку рынком.

Проекты X и Y

Флинн также сказал, что он и Мартин Фримен часто обсуждали проблемы моды. Они чувствовали, что:

> Эллисон действительно отличный президент, и компания без него пропадет. Однако мы иногда видели, как он теряет кучу денег из-за выбора не того стиля. Не так часто: шесть-семь раз за последние 18 месяцев. И, безусловно, как президент корпорации, он чрезвычайно загружен. Он должен контролировать все, начиная с банковского финансирования и кончая профсоюзными соглашениями. В результате он не может принять решения по дизайну изделия несколько дней, а случалось, что и две недели. В обувном бизнесе такие проволочки стоят дорого. Это его несколько раздражает. В результате, когда у него много других дел, он вынужден лишь бегло просматривать наши проекты, опытные образцы, изготовленные Ричардс, или даже присланные на утверждение готовые модели. Мне кажется, он совершает две ошибки. Либо он просто ставит печать на том, что мы сделали, и тогда отправка моделей к нему на утверждение — пустая трата времени. Либо он принимает скоропалительные решения, не считаясь с нашим мнением, хотя в нем наши знания и труд. Мы должны считать его решение хорошим, но иногда он сам говорит, что ему необходимо больше времени заниматься стилем, опытными образцами и конечным продуктом.

Флинн далее сообщил (и это подтвердил Фримен), что они вдвоем разработали два плана: проект X и проект Y. В проекте X Флинн создал оригинальную разработку, не копирующую существующие модели. Фримен специально работал над цветовым решением и окончательным вариантом модели. Он не стал опираться на статистику цветовых предпочтений покупателей, рассчитывая на то, что его решения окажутся для них весьма привлекательными. Дизайн новой модели и ее цветовые решения были одобрены Лоусоном и Эллисоном; модель поступила в производство и стала одним из трех лидеров года. Лоусон и Эллисон при этом не знали, что она была создана не так, как это было принято в SCI.

Модель, разработанная в рамках проекта Y, была запущена в производство в следующем году, но через три недели ее продажи были прекращены.

Проблема Лоусона и Роббинса

Часто, раз десять-двенадцать в году, менеджер по дизайну Мел Лоусон и заместитель директора фабрики в Сентервилле Пол Роббинс не могут прийти к единому решению. Роббинс сказал:

> Дизайнеры не знают, что такое изготовление больших партий обуви и как при этом должен меняться производственный процесс. Они придумывают новинки быстро, буквально создают их из воздуха. Они не понимают, что мы имеем дело с оборудованием, которое нужно перенастраивать. Что-то в их идеях воплотить в изделиях проще, что-то сложнее. Из-за неравномерности работы в производственной линии возникают узкие места. Если они, скажем, решают украсить модель каким-нибудь бантом или ремешком, то рабочие цеха окончательной отделки будут простаивать, пока эти мелочи не будут изготовлены. Это стоит предприятию денег. Иногда, когда передача опытного образца затягивается, я и кто-нибудь из мастеров работаем сверхурочно. Или же опытная партия изготавливается с опозданием, и предприятие продолжает какое-то время выпускать старые модели. Лоусон многого не знает о производстве, продажах и компании в целом. Я думаю, что он как курьер просто приносит новую модель на завод. Почему с ним так тяжело ужиться? Он получает не больше меня, и моя должность на предприятии не менее важна.

Лоусон о трудностях общения с Роббинсом:

> Много раз Роббинс вел себя неразумно. Я приношу ему опытные образцы пять-шесть раз в месяц и кроме этого вношу шесть-восемь мелких изменений. Каждый раз я говорю ему о том, как непросто было их подготовить, но он знает только свою фабрику, и говорить с ним бесполезно. Когда мы поступили в компанию, мы хорошо с ним ладили, а теперь это все труднее и труднее.

Другие проблемы

Ральф Ферпюсон, принимающий заказы от торговых агентов и формулирующий производственные задания директорам обоих предприятий, жалуется, что торговые агенты и Фримен обходят его, и заказы на пробные малые партии обуви направляют непосредственно Фримену. Он утверждает, что в его должностные обязанности (которые, кстати, существуют только для его и еще для одной должности) входит получение всех заказов, поступающих в компанию, а также статистический учет готовой продукции.

Со своей стороны, и торговые агенты, и Фримен говорят, что пока они не начали работать по-новому (т.е. пока заказы на пробные партии обуви стекаются к Ферпюсону), в течение года они по несколько дней залеживались на его столе. По их мнению, Ферпюсона мода не интересует, поэтому торговые агенты начали посылать заявки непосредственно Фримену. Ферпюсон признавал, что случались непродолжительные задержки, но объяснял их уважительными причинами:

> Они (торговые агенты и Фримен) так интересуются новыми моделями, цветом и колодками, что не понимают важности всего процесса, включая прием заказов на новинки и старые модели. Здесь требуется аккуратность. Разумеется, я стараюсь уделять большое внимание заказам на пробные партии, особенно экспериментальным заказам. Но иногда, когда накапливаются заказы на текущую продукцию и много работы по планированию и распределению задач между фабриками Сентервилла и Мидоувейла, мне приходится решать, какими заказами заняться в первую очередь: на традиционную или на экспериментальную продукцию. Мой начальник Шиптон, а не торговые агенты или Фримен. Я буду требовать, чтобы заказы приходили ко мне.

Продвижение новой технологии

Кэтрин Олсен уверена, что многие из этих проблем могут быть решены благодаря более совершенной технологии. Она несколько раз обращалась к Эллисону с предложением шире использовать установленные им дорогостоящие и сложные компьютерные системы. Хотя Эллисон всегда с ней соглашался, он ничего не сделал, чтобы помочь решить проблему. Олсен думает, что новая технология может по-настоящему улучшить координацию на SCI:

> Всем нужно одновременно работать с одними и теми же данными. Как только Лоусон и Флинн приходят с новым проектом, об этом следует проинформировать всех по интранету. Также все должны иметь возможность получать информацию о продажах, заказах, производственном графике и контрольных сроках поставок. Если каждый сотрудник, начиная с Эллисона и кончая заводскими рабочими, будет иметь точную картину всего процесса, для недоразумений и ссор не будет оснований. Никто не хочет поделиться властью; каждый занят своим маленьким делом и не делится информацией ни с кем. Я даже иногда не знаю, разрабатывается ли новая модель, пока не получу готовые образцы и фото. Кажется, никто не знает, что одно из основных преимуществ Интернета — возможность менять моду. Я знаю, что Флинн хорошо ее чувствует, а мы не используем этого преимущества. У меня тоже есть информация и идеи, которые могут помочь компании идти в ногу с переменами и по-настоящему выделиться из многих. Я не знаю, как долго мы рассчитываем сохранить конкурентоспособность, оставаясь такими неповоротливыми и медлительными и выпуская устаревшую обувь.

Кейс для анализа *Southern Discomfort*

Джим Малешковски (Jim Malesckowski) хорошо помнит звонок двухнедельной давности. «Я только что прочитал ваши аналитические материалы и хочу, чтобы вы серьезно и немедленно занялись Мексикой, — выпалил ему в ухо Джек Рипон (Jack Ripon), его начальник и главный исполнительный директор. — Вы знаете, мы не можем не закрыть предприятие в Окономо: слишком уж велики издержки. Поэтому отправляйтесь туда, оцените издержки, связанные с закрытием, и доложите через неделю».

Как президент висконсинского отделения фирменной продукции (Specialty Products Division) фирмы Lamprey, Inc., Джим прекрасно знал, как трудно договариваться с высокооплачиваемыми рабочими предприятия, на протяжении трех поколений состоявшего в профсоюзе США. И хотя именно он провел анализ, который вызвал непроизвольную реакцию его начальника, звонок ошеломил его. На предприятии Lamprey в Окономо зарабатывают на жизнь 520 человек, и если его закрыть, большинство из них не смогут найти работу в городе с населением всего 9900 человек.

Вместо средней заработной платы 16 долл. в час на предприятии Окономо, заработная плата, выплачиваемая мексиканским рабочим, живущим в городе в антисанитарных условиях, несомненно зараженном токсичными промышленными отходами, в среднем не могла превышать 1 долл. 60 центов в час. Но с учетом расходов на обучение, транспорт и т.д. это сэкономило бы Lamprey около 15 млн долл. ежегодно.

После двухдневных бесед с представителями мексиканского правительства и менеджерами других компаний того же города Джим получил достаточно информации для количественных оценок производственных и транспортных издержек. Возвратясь из командировки, он начал готовить отчет, хорошо зная, что, если не произойдет какого-нибудь чуда, именно благодаря ему заметет пурга из розовых извещений об увольнении.

Завод в Окономо, работавший с 1921 г., выпускал специальные предметы одежды для людей, страдающих от увечий и требующих консервативного лечения. Джим много беседовал с рабочими, которые рассказывали о своих отцах и дедах, работавших на том же самом предприятии компании Lamprey — последнем старейшем производстве города.

Но о каких старых связях можно говорить, когда конкуренты уже приближаются к Lamprey по уровню цен и представляют несомненную опасность для качества их продукции! Хотя и Джим, и менеджер предприятия пытались убедить профсоюз в необходимости снижения заработной платы, профсоюзные лидеры сопротивлялись. Однажды, когда Джим и директор завода пытались обсудить с ними идею гибкого производства, которое потребовало бы выполнения рабочими смежных специальностей до трех разных видов работ, местные профсоюзные лидеры были сильно разгневаны. Джим думал, что это вызвано их страхом. По-видимому, они осознали некоторые проблемы, однако открытого разговора все же не получилось.

Через неделю Джим представил начальству свой отчет. Хотя он специально об этом не говорил, было очевидно, что Lamprey, поместив денежные средства в банк, получит бо́льшую прибыль, чем от работы завода в Окономо.

Завтра он собирается обсудить свой отчет с генеральным директором. Джим не хочет быть ответственным за закрытие предприятия. Сам он верит: пока есть шанс сократить производственные расходы, этого делать не следует. «Но Рипон прав, — сказал он себе. — Расходы слишком велики, профсоюзы не хотят сотрудничать, а компании, если говорить начистоту, необходимы наиболее выгодные капиталовложения. Звучит правильно, но я чувствую, что это неверное решение. Что мне делать?»

Ссылки

1. Robert Berner, Why P&G's Smile Is So Bright, *BusinessWeek* (August 12, 2002), 58—60.
2. Based on John P. Kotter, *Leading Change* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996), 18—20.
3. David A. Nadler and Michael L. Tushman, Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation, *Academy of Management Executive* 3 (1989), 194—204; Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly III, Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review* 38, no. 4 (Summer 1996), 8—30.
4. William A. Davidow and Michael S. Malone, *The Virtual Corporation* (New York: HarperBusiness, 1992); Gregory G. Dess, Abdul M.A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, and Richard L. Priem, The New Corporate Architecture, *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995), 7—20.
5. Joseph E. McCann, Design Principles for an Innovating Company, *Academy of Management Executive* 5 (May 1991), 76—93.
6. Kelly Barron, Logistics in Brown, *Forbes* (January 10, 2000), 78—83; Scott Kirsner, Venture Vérité: United Parcel Service, *Wired* (September 1999), 83—96.
7. Richard A. Wolfe, Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions, *Journal of Management Studies* 31, no. 3 (May 1994), 405—431.
8. John L. Pierce and Andre L. Delbecq, Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation, *Academy of Management Review* 2 (1977), 27—37; Michael Aiken and Jerald Hage, The Organic Organization and Innovation, *Sociology* 5 (1971), 63—82.
9. Richard L. Daft, Bureaucratic versus Non-bureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change, in Samuel B. Bacharach, ed., *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research* (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982), 129—166.
10. Alan D. Meyer and James B. Goes, Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis, *Academy of Management Journal* 31 (1988), 897—923.
11. Richard W. Woodman, John E. Sawyer, and Ricky W Griffin, Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review* 18 (1993), 293—321; Alan Farnham, How to Nurture Creative Sparks, *Fortune* (January 10, 1994), 94—100.
12. Robert Barker, The Art of Brainstorming, *BusinessWeek* (August 26, 2002), 168—169.
13. Robert I. Sutton, Weird Ideas That Spark Innovation, *MIT Sloan Management Review* (Winter 2002), 83—87; Barker, The Art of Brainstorming; Gary A. Steiner, ed., *The Creative Organization* (Chicago: University of Chicago Press, 1965), 16—18; James Brian Quinn, Managing Innovation: Controlled Chaos, *Harvard Business Review* (May—June 1985), 73—84.
14. Michael Barrier, Managing Workers in Times of Change, *Nations Business* (May 1998), 31—34.
15. Kotter, *Leading Change*, 20—25; John P. Kotter, Leading Change, *Harvard Business Review* (March—April 1995), 59—67.
16. L.D. DiSimone, comments about 3M in How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive? *Harvard Business Review* (November—December 1995), 184—185; Thomas A. Stewart, 3M Fights Back, *Fortune* (February 1996), 94—99.
17. Eric Matson, Here, Innovation Is No Fluke, *Fast Company* (August—September 1977), 42—44.
18. D. Bruce Merrifield, Intrapreneurial Corporate Renewal, *Journal of Business Venturing* 8 (September 1993), 383—389; Linsu Kim, Organizational Innovation and Structure, *Journal of Business Research* 8 (1980), 225—245; Tom Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Publications, 1961).
19. James Q. Wilson, Innovation in Organization: Notes toward a Theory, in James D. Thompson, ed., *Approaches to Organizational Design* (Pittsburgh, Penn.: University of Pittsburgh Press, 1966), 193—218.

20. Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly III, Building an Ambidextrous Organization: Forming Your Own "Skunk Works", *Health Forum Journal* 42, no. 2 (March—April 1999), 20—23; J.C. Spender and Eric H. Kessler, Managing the Uncertainties of Innovation: Extending Thompson (1967), *Human Relations* 48, no. 1 (1995), 35—56; Robert B. Duncan, The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation, in Ralph H. Killman, Louis R. Pondy, and Dennis Slevin, eds., *The Management of Organization*, vol. 1 (New York: North-Holland, 1976), 167—188.
21. Tushman and O'Reilly, Building an Ambidextrous Organization.
22. James B. Treece, Improving the Soul of an Old Machine, *BusinessWeek* (October 25, 1993), 134—136.
23. Edward F. McDonough III and Richard Leifer, Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty, *Academy of Management Journal* 26 (1983), 727—735.
24. John McCormick and Bill Powell, Management for the 1990s, *Newsweek* (April 25, 1988), 47—48.
25. Todd Datz, Romper Ranch, *CIO Enterprise* Section 2 (May 15, 1999), 39—52.
26. J. Lynn Lunsford, Lean Times: With Airbus on Its Tail, Boeing Is Rethinking How It Builds Planes, *The Wall Street Journal* (September 2001), A1, A16.
27. Paul S. Adler, Barbara Goldoftas, and David I. Levine, Ergonomics, Employee Involvement, and the Toyota Production System: A Case Study of NUMMIs 1993 Model Introduction, *Industrial and Labor Relations Review* 50, no. 3 (April 1997), 416—437.
28. Judith R. Blau and William McKinley, Ideas, Complexity, and Innovation, *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), 200—219.
29. Jonathan D. Day, Paul Y. Mang, Ansgar Richter, and John Roberts, The Innovative Organization: Why New Ventures Need More Than a Room of Their Own, *The McKinsey Quarterly* no. 2 (2001), 21—31.
30. Sherri Eng, Hatching Schemes, *The Industry Standard* (November 27 — December 4, 2000), 174—175.
31. Russell Mitchell, Masters of Innovation: How 3M Keeps Its New Products Coming, *BusinessWeek* (April 10, 1989), 58—63.
32. Christopher Hoenig, Skunk Works Secrets, *CIO* (July 1, 2000), 74—76.
33. Phaedra Hise, New Recruitment Strategy: Ask Your Best Employees to Leave, *Inc.* (Jury 1997), 2.
34. Daniel F. Jennings and James R. Lumpkin, Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis, *Journal of Management* 15 (1989), 485—502.
35. Jane M. Howell and Christopher A. Higgins, Champions of Technology Innovation, *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), 317—341; Jane M. Howell and Christopher A. Higgins, Champions of Change: Identifying, Understanding, and Supporting Champions of Technology Innovations, *Organizational Dynamics* (Summer 1990), 40—55.
36. Peter F. Drucker, Change Leaders, *Inc.* (June 1999), 65—72; Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century* (New York: HarperBusiness, 1999).
37. Stuart Cramer and Des Dearlove, Water Works, *Management Review* (May 1999), 39—43.
38. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
39. Ibid., p. 205.
40. Peter J. Frost and Carolyn P. Egri, The Political Process of Innovation, in L.L. Cummings and Barry M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, vol. 13 (New York: JAI Press, 1991), 229—295; Jay R. Galbraith, Designing the Innovating Organization, *Organizational Dynamics* (Winter 1982), 5—25; Marsha Sinatar, Entrepreneurs, Chaos, and Creativity—Can Creative People Really Survive Large Company Structure? *Sloan Management Review* (Winter 1985), 57—62.
41. See Lionel Roure, Product Champion Characteristics in France and Germany, *Human Relations* 54, no. 5 (2001), 663—682 for a recent review of the literature related to product champions.
42. Paul Kaihla, Nokia's Hit Factory, *Business 2.0* (August 2002), 66—70.
43. Christopher Power with Kathleen Kerwyn, Ronald Grover, Keith Alexander, and Robert D. Hof, Flops, *BusinessWeek* (August 16, 1993), 76—82; Modesto A. Maidique and Billie Jo Zirger, A Study of Success

and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry, *IEEE Transactions in Engineering Management* 31 (November 1984), 192—203.
44. Scott Hensley, Bleeding Cash: Pfizer Youth Pill Ate Up $71 Million Before It Flopped, *The Wall Street Journal* (May 2, 2002), A1, A8.
45. Deborah Dougherty and Cynthia Hardy, Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems, *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (1996), 1120—1153.
46. Cliff Edwards, Many Products Have Gone Way of the Edsel, *Johnson City Press* (May 23, 1999), 28, 30; Paul Lukas, The Ghastliest Product Launches, *Fortune* (March 16, 1998), 44; Robert McMath, *What Were They Thinking? Marketing Lessons I've Learned from Over 80,000 New-Product Innovations and Idiocies* (New York: Times Business, 1998).
47. Edwin Mansfield, J. Rapaport, J. Schnee, S. Wagner, and M. Hamburger, *Research and Innovation in Modern Corporations* (New York: Norton, 1971); Antonio J. Bailetti and Paul F. Litva, Integrating Customer Requirements into Product Designs, *Journal of Product Innovation Management* 12 (1995), 3—15.
48. Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions, *Academy of Management Review* 20, no. 2 (1995), 343—378; F. Axel Johne and Patricia A. Snelson, Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature, *Journal of Product Innovation Management* 5 (1988), 114—128; Science Policy Research Unit, University of Sussex, *Success and Failure in Industrial Innovation* (London: Centre for the Study of Industrial Innovation, 1972).
49. Dorothy Leonard and Jeffrey F. Rayport, Spark Innovation Through Empathic Design, *Harvard Business Review* (November—December 1997), 102—113.
50. Fara Warner, In a Word, Toyota Drives for Innovation, *Fast Company* (August 2002), 36—38.
51. Ira Sager, The Man Who's Rebooting IBM's PC Business, *BusinessWeek* (July 24, 1995), 68—72.
52. Jason Gertzen, Brady Corp. Streamlines Development Process, *The Milwaukee Journal Sentinel, http://www. jsonline.com* (March 10, 2002), accessed on August 8, 2002.
53. Lisa Bannon, Think Tank in Toyland, *The Wall Street Journal* (June 6, 2002), B1, B3.
54. Kenneth B. Kahn, Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance, *The Journal of Product Innovation Management* 18 (2001), 314—323.
55. Brown and Eisenhardt, Product Development; Dan Dimancescu and Kemp Dwenger, Smoothing the Product Development Path, *Management Review* (January 1996), 36—41.
56. Melissa A. Schilling and Charles W.L. Hill, Managing the New Product Development Process, *Academy of Management Executive* 12, no. 3 (1998), 67—81.
57. Kathleen M. Eisenhardt and Behnam N. Tabrizi, Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry, *Administrative Science Quarterly* 40 (1995), 84—110; Dougherty and Hardy, Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations; Karne Bronikowski, Speeding New Products to Market, *Journal of Business Strategy* (September—October 1990), 34—37.
58. George Stalk, Jr., Time and Innovation, *Canadian Business Review* (Autumn 1993), 15—18.
59. Faith Keenan, Opening the Spigot, *BusinessWeek e.biz* (June 4, 2001), EB17—EB20.
60. Steve Konicki, Time Trials, *Information Week* (June 3, 2002), 36—44.
61. David Leonhardt, It Was a Hit in Buenos Aires—So Why Not Boise? *BusinessWeek* (September 7, 1998), 56, 58.
62. Edward F. McDonough III, Kenneth B. Kahn, and Gloria Barczak, An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocated New Product Development Teams, *The Journal of Product Innovation Management* 18 (2001), 110—120.
63. Dimancescu and Dwenger, Smoothing the Product Development Path.
64. Raymond E. Miles, Henry J. Coleman, Jr., and W.E. Douglas Creed, Keys to Success in Corporate Redesign, *California Management Review* 37, no. 3 (Spring 1995), 128—145.
65. Fariborz Damanpour and William M. Evan, Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 392—409; David J. Teece, The Diffusion of an Administrative Innovation, *Management Science* 26 (1980), 464—470; John R. Kimberly and Mi-

chael J. Evaniski, Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation, *Academy of Management Journal* 24 (1981), 689—713; Michael K. Moch and Edward V. Morse, Size, Centralization, and Organizational Adoption of Innovations, *American Sociological Review* 42 (1977), 716—725; Mary L. Fennell, Synergy, Influence, and Information in the Adoption of Administrative Innovation, *Academy of Management Journal* 27 (1984), 113—129.

66. Richard L. Daft, A Dual-Core Model of Organizational Innovation, *Academy of Management Journal* 21 (1978), 193—210.
67. Daft, Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure; Robert W. Zmud, Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization, *Management Science* 28 (1982), 1421—1431.
68. Daft, A Dual-Core Model of Organizational Innovation; Zmud, Diffusion of Modern Software Practices.
69. Fariborz Damanpour, The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors, *Journal of Management* 13 (1987), 675—688.
70. Steve Hamm, Is Oracle Finally Seeing Clearly? *BusinessWeek* (August 3, 1998), 86—88.
71. Gregory H. Gaertner, Karen N. Gaertner, and David M. Akinnusi, Environment, Strategy, and the Implementation of Administrative Change: The Case of Civil Service Reform, *Academy of Management Journal* 27 (1984), 525—543.
72. Claudia Bird Schoonhoven and Mariann Jelinek, Dynamic Tension in Innovative, High Technology Firms: Managing Rapid Technology Change Through Organization Structure, in Mary Ann Von Glinow and Susan Albers Mohrman, eds., *Managing Complexity in High Technology Organizations* (New York: Oxford University Press, 1990), 90—118.
73. Garrett Walker and J. Randolph MacDonald, Designing and Implementing an HR Score-card, *Human Resource Management* 40, no. 4 (Winter 2001), 365—377.
74. David Ulm and James K. Hickel, What Happens after Restructuring? *Journal of Business Strategy* (July—August 1990), 37—41; John L. Sprague, Restructuring and Corporate Renewal: A Manager's Guide, *Management Review* (March 1989), 34—36.
75. Stan Pace, Rip the Band-Aid Off Quickly, *Strategy & Leadership* 30, no. 1 (2002), 4—9.
76. Joshua Macht, Pulp Addiction, *Inc. Technology* no. 1 (1997), 43—46.
77. Benson L. Porter and Warrington S. Parker, Jr., Culture Change, *Human Resource Management* 31 (Spring—Summer 1992), 45—67.
78. Quoted in Anne B. Fisher, Making Change Stick, *Fortune* (April 17, 1995), 122.
79. Reed Abelson, Can Respect Be Mandated? Maybe Not Here, *The New York Times* (September 10, 2000).
80. Bill Breen, How EDS Got Its Groove Back, *Fast Company* (October 2001), 106—116.
81. W. Warner Burke, The New Agenda for Organization Development, in Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., and Robert A. Zawacki, *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change* (Burr Ridge: Irwin McGraw-Hill, 2000), 523—535.
82. W. Warner Burke, *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, 2nd ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1994); Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., A History of Organization Development, in French, Bell, and Zawacki, *Organization Development and Transformation*, 20—42.
83. French and Bell, A History of Organization Development.
84. The information on large-group intervention is based on Kathleen D. Dannemiller and Robert W. Jacobs, Changing the Way Organizations Change: A Revolution of Common Sense, *The Journal of Applied Behavioral Science* 28, no. 4 (December 1992), 480—498; and Barbara B. Bunker and Billie T. Alban, Conclusion: What Makes Large Group Interventions Effective? *The Journal of Applied Behavioral Science* 28, no. 4 (December 1992), 570—591; Marvin R. Weisbord, Inventing the Future: Search Strategies for Whole System Improvements, in French, Bell, and Zawacki, *Organization Development and Transformation*, 242—250.
85. J. Quinn, What a Workout! *Performance* (November 1994), 58—63; Bunker and Alban, Conclusion: What Makes Large Group Interventions Effective?

86. Dave Ulrich, Steve Kerr, and Ron Ashkenas, with Debbie Burke and Patrice Murphy, *The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems—Fast!* (New York: McGraw-Hill, 2002).
87. Paul F. Buller, For Successful Strategic Change: Blend OD Practices with Strategic Management, *Organizational Dynamics* (Winter 1988), 42—55.
88. Richard S. Allen and Kendyl A. Montgomery, Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity, *Organizational Dynamics* 30, no. 2 (2001), 149—161.
89. Jyotsna Sanzgiri and Jonathan Z. Gottlieb, Philosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development, 1950—2000, *Organizational Dynamics* (Autumn 1992), 57—69.
90. Kotter, *Leading Change*; Paul Strebel, Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review* (May—June 1996), 86—92; Michael Beer and Russell A. Eisenstat, Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning, *Human Relations* 49, no. 5 (1996), 597—619.
91. Ronald Recardo, Kathleen Molloy and James Pellegrino, How the Learning Organization Manages Change, *National Productivity Review* (Winter 1995/96), 7—13.
92. Based on Daryl R. Conner, *Managing at the Speed of Change* (New York: Villard Books, 1992), 146—160.
93. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*; Tushman and O'Reilly, Ambidextrous Organizations; Gary Hamel and C.K. Prahalad, Seeing the Future First, *Fortune* (September 4, 1994), 64—70; Linda Yates and Peter Skarzynski, How Do Companies Get to the Future First? *Management Review* (January 1999), 16—22.
94. Based on Carol A. Beatty and John R.M. Gordon, Barriers to the Implementation of CAD/CAM Systems, *Sloan Management Review* (Summer 1988), 25—33.
95. These techniques are based partly on John P. Kotter's eight-stage model of planned organizational change, Kotter, *Leading Change*, 20—25.
96. Scott McCartney, Clipped Wings: American Airlines To Retrench in Bid to Beat Discount Carriers, *The Wall Street Journal* (August 13, 2002), A1, A8; Christine Y. Chen, American Airlines: Blastoff or Bust? *Fortune* (October 28, 2002), 37.
97. Everett M. Rogers and Floyd Shoemaker, *Communication of Innovations: A Cross Cultural Approach*, 2d ed. (New York: Free Press, 1971); Stratford P. Sherman, Eight Big Masters of Innovation, *Fortune* (October 15, 1984), 66—84.
98. Richard L. Daft and Selwyn W. Becker, *Innovation in Organizations* (New York: Elsevier, 1978); John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review* 57 (1979), 106—114.
99. Jim Cross, Back to the Future, *Management Review* (February 1999), 50—54.
100. Peter Richardson and D. Keith Denton, Communicating Change, *Human Resource Management* 35, no. 2 (Summer 1996), 203—216.
101. Edgar H. Schein and Warren Bennis, *Personal and Organizational Change Via Group Methods* (New York: Wiley, 1965); Amy Edmondson, Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly* 44 (1999), 350—383.
102. Diane L. Coutu, Creating the Most Frightening Company on Earth, An Interview with Andy Law of St. Luke's, *Harvard Business Review* (September—October 2000), 143—150.
103. Philip H. Mirvis, Amy L. Sales, and Edward J. Hackett, The Implementation and Adoption of New Technology in Organizations: The Impact on Work, People, and Culture, *Human Resource Management* 30 (Spring 1991), 113—139; Arthur E. Wallach, System Changes Begin in the Training Department, *Personnel Journal* 58 (1979), 846—848, 872; Paul R. Lawrence, How to Deal with Resistance to Change, *Harvard Business Review* 47 (January—February 1969), 4—12, 166—176.
104. Dexter C. Dunphy and Doug A. Stace, Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model, *Organizational Studies* 9 (1988), 317—334; Kotter and Schlesinger, Choosing Strategies for Change.

Процессы принятия решений

Глава 12

Определение

Индивидуальное принятие решений

Рациональный подход • Ограниченно рациональный подход

Принятие организационных решений

Подход на основе теории управления • Модель Карнеги • Модель инкрементального процесса принятия решений

Обучающаяся организация

Комбинация моделей инкрементального процесса принятия решений и Карнеги • Модель мусорной корзины

Ситуационные рамки принятия решений

Достижение консенсуса по проблеме • Специальные знания, необходимые для принятия решения • Ситуационные рамки

Особые условия принятия решений

Быстро меняющаяся окружающая среда • Ошибки при принятии решений и обучение • Возрастание приверженности ошибкам

Итоги и обсуждение



Avon Products

Андреа Джанг (Andrea Jung) стала генеральным директором Avon несколько лет назад, она собиралась сделать свою компанию в индустрии красоты такой же крупной, как Walt Disney Co. в индустрии развлечений. Она хотела восстановить организацию после перенесенных ею ударов; однако глобальная армия независимых торговых консультантов стала сопротивляться изменениям, которые могли сократить объемы их продаж и прибыли. Умело и изобретательно пригладив взъерошенные перья, Джанг успешно провела ряд решений, приведших к сокращению расходов и повышению продаж. Она также пополнила ряды «дам Avon» — распространителей губной помады и лака для ногтей среди своих знакомых и родственников или посетительниц бакалейных магазинов. Даже в период неопределенности экономической ситуации цены акций Avon практически всегда были высокими, вдвое больше, чем когда на фирму пришла Джанг.

Несмотря на свой успех сейчас Джанг столкнулась с проблемой. Ее план продажи линии более дорогой косметики в розничных магазинах провалился. Джанг надеялась, что проникновение в розничную торговлю укрепит образ Avon в глазах публики и превратит продукцию этой марки, предназначенную для американок среднего класса, более утонченной, современной и привлекательной для многих потребителей. Однако ее линия Avon's beComing не привлекла даже партнеров по розничной торговле, не говоря о потребителях. Компания Sears отказалась от beComing почти перед самым выпуском этой линии, и Джанг стала искать других партнеров, имеющих сети розничных магазинов. В результате новые изделия Avon приобрела только J.C. Penney — и только для 92 из своих более чем 1000 магазинов. Поэтому за первый год линия beComing, продаваемая через розничные сети, принесла только 30 млн долл., хотя ожидалось 100 млн. Шансы Джанг достичь к 2005 г. намеченного уровня продаж 500 млн долл. выглядели весьма туманно.

Позитивный результат beComing, по-видимому, состоит в том, что этот проект содействовал продажам менее дорогих изделий Avon через независимых торговых представителей. Однако Джанг по-прежнему верит, что продажа продукции Avon через розничные магазины — решающий фактор для роста компании и что в конце концов будет найдено точное сочетание продукции, цен, маркетинга, розничных продавцов, которое принесет компании прибыль[1].

Каждая компания растет и процветает или, наоборот, гибнет в результате решений, принимаемых ее менеджерами. Решения могут быть рискованными и неопределенными, без гарантий успеха. Иногда принятие решений осуществляется методом проб и ошибок, как в Avon, когда топ-менеджеры продолжают искать подходящие пути для выхода бренда компании на более широкий рынок. Решения принимают в постоянно меняющейся ситуации, на основании неполной ин-

формации и при наличии противоположных точек зрения. Генеральный директор Hewlett-Packard Кэрли Фиорина (Carly Fiorina) завершила слияние своей компании с Compaq, однако она продолжает находиться в оппозиции к стейкхолдерам, клиентам и работникам фирмы, не решившим пока, был ли этот шаг оправдан. Вначале слияние принесло успех, однако нет гарантий, что объединенная компания будет процветать[2]. Точно так же Билла Форда (Bill Ford), генерального директора Ford Motor Company, изнутри компании и извне атакуют разные люди, имеющие противоположные идеи по оживлению автомобильного рынка, постоянно пребывающего в борьбе. Чтобы принять решения, направленные на возвращении компании ее престижа и процветания, Форд должен взвесить множество мнений, впитать колоссальный объем информации и оценить сложные, постоянно меняющиеся обстоятельства[3].

Многие организационные решения оказываются совершенно неудачными. Достаточно вспомнить решение CompUSA о создании Cozone — отдельного особенного он-лайнового бренда. Неудачное название, неодобрение бренда, неудачная попытка воспользоваться преимуществами маркетингового сотрудничества, отказ разрешить он-лайновую торговлю, которая должна была вернуться в розничные магазины CompUSA, — все это предопределило результат, и он почувствовался уже через шесть месяцев[4].

И все же менеджеры ежедневно принимают множество успешных решений. Мэг Уитмен (Meg Whitman) создала eBay, которая может служить образцом интернет-компании, используя «схемы быстрого обогащения» (get-rich quick schemes) и постоянно занимаясь воспитанием своих покупателей и продавцов. Финская Nokia стала лидером производства мобильных телефонов, поскольку ее менеджеры решили отказаться от когда-то основных направлений бизнеса: целлюлозно-бумажной, резиновой и кабельной отраслей и сосредоточили все ресурсы компании на электронике[5].

Цель главы

В любой момент организация может выявить у себя проблемы и предложить сотни вариантов решений. Каким-то образом менеджеры и организации справляются с такими сложностями[6]. Цель этой главы — проанализировать эти процессы, поскольку необходимо понять, как в действительности происходит принятие решений в организации. Процесс принятия решений — и мозг и нервная система организации. Он завершает обработку информации и опирается на системы контроля (см. гл. 8). Решения касаются стратегии организации, ее структуры, инноваций и приобретений. Из этой главы мы узнаем, каким образом организации могут и должны принимать решения по этим проблемам.

Сначала даем определение принятию решений. Затем посмотрим, каким образом решения принимают отдельные менеджеры. Проанализируем несколько моделей решений, применяемых в различных организационных ситуациях. В конце главы все модели объединим в общую схему, описывающую, когда и каким образом они могут быть использованы, а также обсудим некоторые проблемы, например, ошибочные решения.

Определение

Принятие организационных решений (organizational decision making) формально определяется как процесс выявления и решения проблем, состоящий из двух отдельных стадий. На стадии **выявления проблемы (problem identification)** собирается информация о состоянии самой организации и окружающей среды. Это необходимо для оценки удовлетворительности ее деятельности и диагностики причин возможных изъянов. Стадия **решения проблемы (problem solution)** наступает, когда рассматриваются альтернативные способы действия, и один из них выбирается и реализуется.

Организационные решения различаются по сложности и могут быть подразделены на запрограммированные и незапрограммированные[7]. **Запрограммированные решения (programmed decisions)** — повторяющиеся и хорошо проработанные; для их реализации существуют готовые процедуры. Они хорошо структурированы, поскольку критерии их осуществления ясно сформулированы, есть необходимая информация, касающаяся текущей деятельности, хорошо известны альтернативные способы действия, а также имеется достаточная уверенность в том, что выбранные действия будут успешны. К запрограммированным решениям относятся правила, такие как по замене копировального устройства в офисе, возмещению транспортных расходов менеджерам или оценке квалификации рабочего на конвейере. Правила, основанные на опыте принятия запрограммированных решений, используют многие компании. В ресторанном бизнесе принято, чтобы стоимость блюда была в три раза выше затрат на его изготовление, на пиво — в четыре раза, а на алкогольные напитки — в шесть раз. В крупных отелях существует правило обслуживания банкетов, в соответствии с которым на каждого официанта приходится не более 30 гостей, сидящих за столом, и не более 40, если сервирован фуршет[8].

В записную книжку менеджера

Адаптируйте процесс принятия решения к ситуации в организации. Постарайтесь понять, в чем разница запрограммированного и незапрограммированного процесса принятия решений.

Незапрограммированные решения (nonprogrammed decisions) — это новые и плохо проработанные решения, когда для решения проблемы нет готовой процедуры. Они используются, когда организация впервые сталкивается с какой-либо ситуацией и может не знать, как на нее реагировать. Четких критериев оценки подобных решений в организации не существует, а альтернативы туманны. Также не ясно, сможет ли внесенное предложение решить проблему. Обычно для того чтобы принять незапрограммированное решение, выдвигают несколько альтернатив, и одна из них подгоняется к проблеме.

Незапрограммированные решения часто принимают при стратегическом планировании, поскольку неопределенность ситуации высока, а решения сложны. Примеры незапрограммированных решений можно было видеть в индустрии авиаперевозок, в которой наблюдался спад из-за опасений клиентов, связанных с угрозой террористических актов и войной в Ираке. Для укрепления своих пози-

ций в борьбе с конкурентами, предоставляющими более дешевые услуги, такими как AirTran, JetBlue и Southwest, Доналд Кэрти (Donald Carty), генеральный директор American Airlines, быстро проанализировал ситуацию в компании и перестроил ее работу. Была проведена реорганизация, которая включала запрещение полетов American, сокращение более 7 тыс. рабочих мест, отмену некоторых услуг и принципиальное изменение работы с пассажирами в крупных аэропортах. Высшее руководство авиакомпании Delta в целях повышения своей конкурентоспособности решило открыть новое малозатратное отделение (до сих пор не имеющее названия)[9]. Руководители этих основных авиакомпаний должны были принять непростые решения о том, как выйти из затруднений; однако эффективность изменений сохраняет значительную неопределенность.

Сложные незапрограммированные решения считаются «опасными», поскольку проблематично само формулирование проблемы. «Опасные» решения связаны с управленческими конфликтами по поводу целей и альтернатив, изменения обстоятельств, неясности связей между элементами решения. Менеджеры, которым предстоит разрешить «опасную» проблему, могут поразить своим решением, но это решение безусловно подтверждает их неудачную изначальную постановку проблемы[10].

Современные менеджеры и организации очень часто принимают незапрограммированные решения, поскольку общая ситуация в бизнесе быстро меняется. Как видно из илл. 12.1, в современном деловом мире одновременно растут как количество и сложность незапрограммированных решений, так и потребность в обновлении процесса их принятия. Менеджеры быстро меняющихся подразделений электронных продаж часто должны принимать мгновенные решения исходя из очень ограниченной информации. Другой пример — это глобализация. Тенденция переводить производство в страны с более дешевой рабочей силой заставляет менеджеров корпоративной Америки решать этические проблемы, касающиеся условий труда в странах третьего мира и сокращения рабочих мест на производстве в небольших городках своей страны. В одном из местечек Теннесси с уровнем безработицы 18% 600 человек потеряли работу, поскольку компания решила перевести производство одежды за рубеж[11].

Индивидуальное принятие решений

Принятие менеджерами индивидуальных решений можно описать двумя путями. Во-первых, существует **рациональный подход (rational approach)**, дающий подсказку, как именно менеджеры могут попытаться принять решение. Второй подход, **ограниченно рациональный (bounded rationality perspective)**, описывает, как принимают решения при дефиците времени и недостаточности ресурсов. Рациональный подход представляет собой идеал, к которому менеджеры могут стремиться, но которого они никогда не достигнут.

Иллюстрация 12.1 Принятие решения в современной окружающей среде

Окружающая среда современного бизнеса

- Необходимость крупномасштабных изменений, применения новых стратегий, реинжиниринга, реструктуризации, слияний и поглощений, сокращения размеров, разработки новых продуктов, развития рынка и т.д.

⇩

Решения, принимаемые в организации

- Касаются более крупных, сложных и эмоционально окрашенных проблем
- Принимаются быстрее
- В менее определенной окружающей среде и при менее определенных последствиях
- Требуют больше кооперации с людьми, вовлеченными в принятие решения и его исполнение

⇩

Новый подход к принятию решений

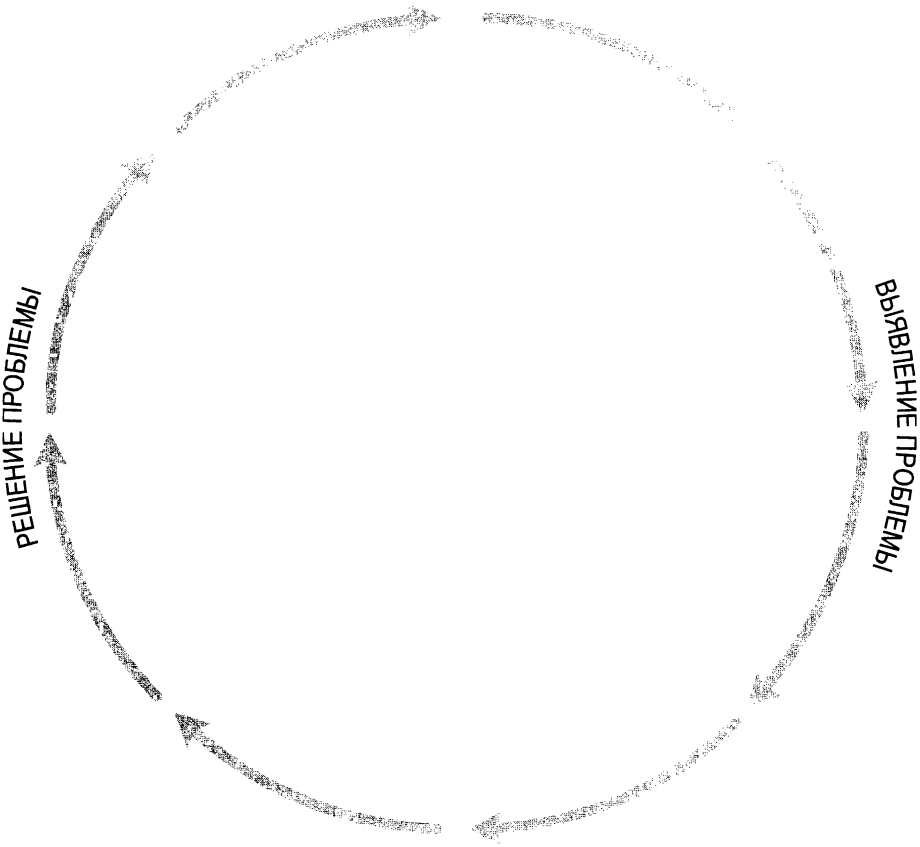
- Необходим, поскольку никто не располагает информацией, достаточной для принятия всех основных решений
- Ни у кого нет ни времени, ни возможности, чтобы убедить множество людей в необходимости выполнения решения
- Базируется в основном на фактических данных как на наилучшей основе для принятия решения
- Направляется влиятельным союзом, способным действовать как единая команда
- В случае необходимости допускает решение методом проб и ошибок, а также движение небольшими шагами

Рациональный подход

Рациональный подход к принятию индивидуальных решений подчеркивает необходимость систематического анализа проблемы перед выбором и выполнением решения в логической пошаговой последовательности. Рациональный подход был разработан для руководства процессом индивидуального принятия решений, поскольку наблюдения показали, что многие менеджеры, принимая организационные решения, действуют не систематически, а по собственному усмотрению. Хотя рациональная модель (см. илл. 12.1) идеальна, не достижима в полной мере в реальном мире неопределенности, сложностей и быстрых перемен, она должна помочь менеджерам рассматривать решения более ясно и рационально. Принимая решения, менеджеры должны использовать систематические процедуры всегда, когда это возможно. Глубокое понимание природы процесса рационального принятия решений может помочь им принимать лучшие решения даже при дефиците точной информации. Авторы одного из последних руководств по принятию решений рассматривают, как этот процесс происходит в Морской пехоте США (US Marines), имеющей репутацию организации, справляющейся со сложными проблемами быстро и решительно. Солдат учат среди серии шаблонных решений мгновенно находить подходящее к ситуации, что помогает им быстро анализировать ситуацию и действовать[12].

В соответствии с рациональным подходом процесс принятия решения можно разбить на восемь шагов (илл. 12.2); по этой схеме работают универмаги Marshall Field's[13].

Иллюстрация 12.2 Рациональный подход: этапы принятия решения



1. *Контроль среды, в которой принимается решение.* На первом этапе менеджер анализирует текущую информацию. относящуюся к состоянию организации и ее окружающей среде, что позволяет обнаруживать отклонения от запланированного или желательного поведения. Менеджер беседует с коллегами, анализирует финансовые отчеты, производственные сводки, основные контрольные показатели по отрасли, деятельность конкурентов и т.д. На протяжении пяти напряженных недель перед Рождеством Линда Кослоу (Linda Koslow), генеральный менеджер универмага Marshall Field's в Оукбруке, шт. Илли-

нойс, присматривает за конкурентами, работающими рядом с ней в торговом центре: не начали ли они уже снижать цены. Она также посматривает распечатку чеков своего универмага за предыдущий день, чтобы точно знать, какие товары продаются, а какие нет[14].

2. *Определение проблемы, требующей решения.* Менеджер реагирует на отклонения, идентифицируя существенные детали проблемы: где, когда, кто, на ком это скажется и как проблема повлияет на текущую деятельность. Для Кослоу это означает понимание причин снижения прибыли: следствие ли это общего снижения объема продаж или продажа некоторых определенных товаров не дала ожидаемого результата.
3. *Уточнение результатов решения.* Менеджер определяет, как выполнение решения скажется на результатах деятельности.
4. *Диагностика проблемы.* На этом этапе менеджер пытается вникнуть в суть ситуации и понять причины возникновения проблемы. Для ее диагностики могут потребоваться дополнительные данные. Понимание причин происходящего позволяет найти правильную форму поведения. Например, Кослоу из Marshall Field's может заключить, что падение объема продаж было вызвано тем, что конкуренты снизили цену на товары или неудачным размещением наиболее ходовых товаров.
5. *Разработка альтернативных решений.* Перед тем как составить план действий, менеджер должен хорошо понимать все варианты возможностей достижения поставленной цели. Менеджер может воспользоваться идеями и предложениями других людей. Кослоу может рассчитывать повысить объем продаж, заказав новое оформление своего магазина, организовав распродажу или сократив часть служащих.
6. *Оценка альтернатив.* На этом этапе можно использовать статистические методы или личный опыт. Рассматриваются выгоды каждого из возможных решений, а также вероятность того, что именно оно позволит достичь желаемых результатов.
7. *Выбор лучшей альтернативы.* Этот этап в процессе принятия решения самый важный. На основании собственного анализа проблемы, желаемых результатов и имеющихся альтернатив необходимо выбрать ту, у которой максимальные шансы на успех. В универмаге Marshall Field's для увеличения прибыли Кослоу может решить сократить штат, а не рекламу или снизить цены.
8. *Выполнение принятого решения.* В итоге, используя управленческие и административные возможности и свою способность убеждать, менеджер определяет направления деятельности, гарантирующие выполнение решения. Как только решение начинает выполняться, возобновляется деятельность по контролю окружающей среды (этап 1). Для Линды Кослоу цикл принятия решений никогда не прекращается. Новые решения принимаются каждый день, и она постоянно контролирует среду, чтобы заметить возникающие проблемы и новые возможности.

Первые четыре этапа образуют стадию выявления проблемы, а следующие четыре — стадию ее решения (см. илл. 12.2). Принимая решение, менеджер обычно

проходит через все восемь этапов, хотя не обязательно они будут четко разграничены. По собственному опыту менеджеры могут знать, как следует поступить в данной ситуации, поэтому один или несколько этапов цикла принятия решения будут представлены минимально. Пример из практики, приведенный ниже, показывает, как рациональный подход используется при принятии решений в ситуации проблем с персоналом.

Из практики

Alberta Consulting

1. *Контролируйте среду принятия решения.* Сейчас — утро понедельника, а Джо Дефо, счетовод по счетам к получению в Alberta, снова отсутствует.
2. *Сформулируйте проблему, требующую решения.* Это происходит уже четвертый понедельник подряд. Политика компании запрещает отсутствие сотрудников без уважительной причины, и Дефо уже дважды было сделано предупреждение. Его ожидает последнее предупреждение, но оно может быть отложено, если Дефо объяснит свое опоздание.
3. *Уточните цель.* Дефо ходит на работу регулярно и должен бы знать, за какое количество необработанных счетов он несет ответственность. На решение проблемы дается две недели.
4. *Диагностируйте проблему.* Доверительные разговоры с коллегами и наблюдения за самим Джо показывают, что его проблема в том, что он пьет. По понедельникам он явно приходит в себя после воскресной попойки. Это подтверждают и другие сотрудники компании.
5. *Вырабатывайте альтернативные решения.* (1) Уволить Дефо. (2) Объявить последнее предупреждение без комментариев. (3) Объявить предупреждение и обвинить Дефо в пьянстве, дав ему понять, что вы знаете о его проблеме. (4) Поговорить с Дефо и посмотреть, готов ли он задуматься о своей проблеме. Если он признает, что проблема пьянства существует, отложить последнее предупреждение и сообщить Джо о его включении в программу для сотрудников Alberta, имеющих личные проблемы, в том числе и для страдающих алкоголизмом. (5) Если Дефо будет отрицать свою проблему, дать ему понять, что очередной прогул будет стоить ему работы.
6. *Оценивайте альтернативы.* Затраты на обучение нового сотрудника будут одинаковыми при всех вариантах решения. Вариант 1 не требует этих затрат. Варианты 2 и 3 противоречат политике компании, требующей обсуждения по возможности всех вопросов. Вариант 4 учитывает потребности и Дефо и компании. Он может помочь спасти хорошего работника, если Дефо согласится принять помощь. Вариант 5 более выгоден компании. Последнее предупреждение может подтолкнуть Дефо к признанию реальности его проблемы. Если это случится, увольнения можно будет избежать, однако прогулы, возможные в будущем, больше не будут прощаться.
7. *Выберите лучший вариант.* Если Дефо не признает своей проблемы, выберите вариант 5.
8. *Реализуйте принятое решение.* Зафиксируйте очередной прогул и объявите последнее предупреждение[15].

В последнем примере объявление последнего предупреждения Джо Дефо — решение запрограммированное. Стандарт ожидаемого поведения четко задан,

информация о частоте и причинах прогулов Дефо вполне доступна, а возможные альтернативы поведения и процедуры описаны. Рациональные процедуры лучше всего подходят для тех случаев, когда лицо, принимающее решение, имеет достаточно времени для последовательного обдумывания ситуации. Кроме того, Alberta Consulting располагает механизмами реализации принятых решений.

Когда речь идет о незапрограммированных, нечетких и перекрывающихся решениях, менеджер должен постараться использовать пошаговый рациональный подход, хотя при этом часто возможны сокращения этой процедуры, если решения подсказываются интуицией и опытом. Отклонения от рациональной модели описывает ограниченно рациональный подход.

Ограниченно рациональный подход

Если используется рациональный подход, то для выработки хороших решений менеджеры должны пытаться использовать систематические процедуры. Когда конкуренция незначительна и проблемы понятны, при принятии решений менеджеры обычно используют рациональные процедуры[16]. Однако исследования управленческих решений показывают, что идеальной процедуре менеджеры могут следовать не всегда. Часто решения должны приниматься очень быстро. Дефицит времени, множество внутренних и внешних факторов, влияющих на решение, ошибочно определенная природа многих проблем фактически делают систематический анализ невозможным. Менеджеры располагают только тем временем и интеллектом, которые у них есть, и поэтому не могут оценить каждую цель, проблему или вариант решения. Желание быть рациональным ограничивается чрезвычайной сложностью многих проблем. Менеджеры могут быть рациональными до определенного предела. Например, кто-нибудь может иметь пятьдесят галстуков, однако в спешке он хватает первый попавшийся, который он считает подходящим к его костюму. Он не проводит тщательного анализа всех пятидесяти альтернатив, поскольку недостаток времени и множество возможных вариантов решения плохо сочетаются друг с другом. Он просто берет первый же галстук, решающий его проблему, и переходит к следующей задаче.

Всесторонний анализ проблемы достаточно сложен не только при принятии крупных и комплексных организационных решений. Существует множество других важных факторов, вызывающих столкновения с лицом, принимающим решения (илл. 12.3). Обстоятельства могут быть неоднозначными, могут потребоваться социальная поддержка, знание общей перспективы, одобрение и согласие. Например, исследование решения, вызвавшего Карибский кризис, показало, что Белый дом знал о возникшей проблеме, но не смог правильно сформулировать свои цели и задачи. Сначала процесс обсуждения привел лишь к личным возражениям, но в конце концов была сформулирована цель, которая помогла прояснить необходимые действия и возможные последствия[17].

Иллюстрация 12.3 Ограничения и компромиссы при принятии незапрограммированных решений

Источник: адаптировано по Irving L. Janis, *Crucial Decisions* (New York: Free Press, 1989); and A.L. George, *Presidential Decision Making in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1980).

На принятие решения также влияют корпоративная культура и этика (см. гл. 10). В «Успехе замысла» описывается, как основательница компании Motek, производящей компьютерные программы, создала культуру, приоритетом которой было улучшение жизни ее сотрудников и клиентов. Решения в Motek принимались в соответствии с этими ценностями. Кроме того, менеджеры часто принимают решения, желая угодить своему руководству, людям, которым приписывается власть в организации, или тем, кого они уважают и кому хотят подражать[18]. Личностные факторы, такие как индивидуальный стиль принятия решения, воздействие работы, жажда престижа или просто чувство самосохранения, могут сказаться как на поиске альтернатив, так и на выборе окончательного решения. Все эти факторы ограничивают возможность чисто рационального решения, приводящего к действительно идеальному выбору[19]. Даже такие решения, которые кажутся простыми, например выбор места работы по окончании колледжа, быстро усложняются и не могут быть действительно рациональными. Известно, что выпускники не прекращают поиска, пока не получат два-три приемлемых предложения; с этого момента их ак-



В записную книжку менеджера

Принимая решения, по возможности используйте рациональный подход, однако имейте в виду, что множество препятствий могут ограничить лицо, принимающее решение, не дав ему принять идеально рациональное решение. Сталкиваясь с плохо определенными, незапрограммированными решениями, применяйте ограниченно рациональный подход и полагайтесь на интуицию.

тивность быстро ослабевает. Сотни фирм могут пригласить их на собеседование, и два-три предложения — это гораздо меньше всех возможных вариантов чисто рационального решения.

Ограниченно рациональный подход часто ассоциируется с принятием интуитивных решений. При **интуитивном принятии решений (intuitive decision making)** используется не столько последовательная логика, сколько личный опыт и рассудительность[20]. Интуитивные решения не произвольны и не иррациональны. В их основе лежат годы практики и жизненный опыт, часто хранящиеся в подсознании. Когда при решении организационных проблем менеджеры полагаются на интуицию и многолетний опыт, они быстрее их обнаруживают и понимают суть. У них формируется инстинктивное чувство, своего рода чутье на правильные решения, что ускоряет процесс выбора итоговой алтьтернативы[21]. Ценность интуиции для эффективного принятия решений подтверждают все больше исследований в области психологии, организационных наук и других дисциплин[22]. Многие университеты предлагают программы по развитию творчества и интуиции, поэтому студенты, занимающиеся изучением бизнеса, тоже могут научиться понимать и использовать эти возможности.

Успех замысла

Motek

В компании Motek, изготавливающей компьютерные программы, позволяющие прослеживать за движением товаров на складах, никто не работает после 5 часов вечера или в выходные дни. Каждый сотрудник получает пятинедельный отпуск и десять оплачиваемых праздничных дней. Работники сами распределяют задания и голосованием решают вопросы о прибавке к заработной плате или премировании.

Когда Энн Прайс (Ann Price) основала Motek, она хотела создать компанию, основной миссией которой было бы улучшение жизни ее сотрудников и клиентов, а не прибыли акционеров или инвесторов. С самого начала она использовала долгосрочный подход к бизнесу. «Мы знаем, что осуществляем революцию в автоматизации складов», — сказал Прайс. — Мы знаем, что мы этого добьемся. Однако мы посвятим этому не пять лет, а десять, не забывая все эти годы о собственной жизни». Ее забота о людях лежит в основе каждого крупного решения, принимаемого по мере роста и изменений Motek.

Принятие решений в Motek осуществляется демократически. Каждый понедельник по утрам все специалисты компании собираются и обсуждают задачи на предстоящую неделю, рассматривая перечни из сотен пунктов. Задания не распределяются менеджером; каждый решает, чем он будет заниматься, а потом все вместе обсуждают, каким образом может быть выполнена работа в целом. «Мы сами решаем, что будет, — сказал один из сотрудников, Рэн Эвер-Хадани (Ran Ever-Hadani). — Приказы сверху спускаются редко». Если кто-то видит, что все намеченное не может быть сделано к пятнице, он должен «протрубить тревогу» в четверг во второй половине дня, чтобы у других сотрудников было время подключиться к работе и помочь или, проинформировав заказчика, перенести окончание работы на

следующую неделю. Заказчики возражают редко, поскольку Motek приобрела такой авторитет, что никто не сомневается, что работа будет выполнена хорошо и в намеченные сроки.

Демократический стиль принятия решений в Motek также используется при определении размеров заработной платы и премий. Все сотрудники компании за исключением главного директора по информационным технологиям и менеджера по продажам оплачиваются по одной из трех ставок, причем высшая отличается от низшей всего на 30 тыс. долл. Недавно сотрудники проголосовали за увеличение своих доходов из прибыли, однако сначала решили дать компании возможность выплатить долги. Каждому основному работнику обещан 1% стоимости Motek, когда она будет продана большой компании, что, по расчетам Прайс, произойдет в ближайшие несколько лет.

Прайс подчеркивает важность найма нужных людей, приобщения их к корпоративной культуре обеспечения максимума информации и права самостоятельного принятия решений. По мере роста Motek Прайс видит свою цель в поддержании окружающей среды, поощряющей решения, которые приносят радость сотрудникам и успех организации.

В сложных и неоднозначных ситуациях необходимы личный опыт и рассудительность, позволяющие учитывать неочевидные аспекты ситуации как при формулировании проблемы, так и при ее решении[23]. Исследование решения проблем менеджерами показало, что 30—33% проблем были неоднозначны или плохо определены[24]. Картина в голове менеджера складывается из обрывочных сведений, не имеющих прямого отношения к проблеме. Он не может точно ее исследовать, но интуитивно ощущает, что определенная область требует внимания. Часто упрощенное представление о сложной проблеме ассоциируется с неудачным решением[25]. Исследования показывают, что менеджеры с большей вероятностью интуитивно реагируют на опасность, грозящую организации, чем на предоставленную возможность[26]. В современном быстро меняющемся и неопределенном деловом мире в идентификации проблемы интуиция играет все большую роль. Опрос 60 менеджеров из различных сфер бизнеса показал, что из них почти половина при принятии организационных решений полагаются на интуицию, а 30% пользуются ею от случая к случаю[27].

Интуицией также пользуются на стадии решения проблемы. Ответственные лица часто принимают решения, не рассматривая их влияния на прибыль организации или другие результаты ее деятельности, поддающиеся количественной оценке[28]. На выбор лучшей альтернативы влияют такие трудноуловимые факторы, как ожидание поддержки со стороны других менеджеров, страх неудачи или социальные установки (см. илл. 12.3). Эти факторы нельзя измерить количественно и систематически, поэтому выбор решения оказывается интуитивным. Менеджеры могут принимать решение, опираясь на ощущение, что оно правильно, а не на документальные основания.

Боб Лутц (Bob Lutz) помог вернуть Chrysler прежний блеск, положившись на интуитивное решение, касающееся новых моделей автомобилей. Например, модель Dodge Viper, принесшая компании потрясающий успех в 1990-х годах, никогда не была бы изготовлена, если бы Лутц, ставший впоследствии президентом компании, не настоял на своем несмотря на возражения и критику. Объясняя свои действия, Лутц говорил, что он просто чувствовал, что его решение правильное[29].

Другой пример — Джоди Фостер (Jodie Foster), известная умением принимать хорошие интуитивные решения, касающиеся деятельности своей кинокомпании Egg Pictures. Она дебютировала в восемь лет, и ее мать, которая была и ее менеджером, привлекала ее к принятию практически всех решений, связанных с ролями, изменениями сценария и т.д. «Она понимает Голливуд почти с математической точностью», — сказал один продюсер[30]. Таким образом, интуицию можно определить как *распознавание* (*recognition*), поскольку, когда менеджеры приобретают обширный опыт и знания в определенной области, идентификация проблемы и ее решение происходят почти без усилий, как узнавание того, что когда-то было известно, а потом забылось[31].

Итак, менеджеры могут работать в некотором диапазоне, задаваемом двумя крайними точками: с одной стороны, это произвольные решения, не основанные на тщательном изучении ситуации, а с другой — доверие данным и рациональный анализ[32]. Вспомним, что ограниченно рациональный подход и интуиция, как правило, используются при принятии незапрограммированных решений, например, когда встает вопрос о покупке компьютерного томографа для остеопатической клиники или когда у города есть необходимость и возможность использовать новые системы планирования производственных ресурсов[33]. В подобных случаях менеджеры не располагают достаточным временем и ресурсами, а некоторые факторы просто не могут быть оценены количественно и проанализированы. Стараясь оценить такую информацию, они могут ошибиться, чрезмерно упрощая критерии принятия решения. Интуиция также может уравновешивать и дополнять рациональный анализ, помогая руководству организации принимать наилучшие решения. В Paramount Pictures команда топ-менеджеров одновременно использует интуицию и анализ, стремясь поддерживать устойчивую прибыльность своей кинокомпании.

Из практики

Paramount Pictures

Шерри Лэнсинг (Sherry Lansing), председатель Paramount Pictures, и ее начальник Джонатан Долген (Jonathan Dolgen), председатель Viacom Entertainment Group, образуют мощную команду. В отличие от многих студий, теряющих деньги несмотря на успех кассовых фильмов, Paramount каждый год получает прибыль с тех пор, как Лэнсинг и Долген заняли свои посты.

Когда Лэнсинг была независимым продюсером, при поиске сценариев и актеров она полагалась на свой опыт и интуицию. Вспомним фильм «Форрест Гамп» (*Forrest Gump*), вышедший в 1994 г. «Это был фильм о парне на скамейке, — сказала Лэнсинг. — Это была одна из самых рискованных картин, которые когда-либо снимались». Однако интуиция Лэнсинг подсказывала ей, что Том Хэнкс (Tom Hanks), сидящий на скамейке и рассказывающий о своей жизни, похожей на «коробку шоколада», сделает то, что нужно, и фильм дал сбор в 329 млн долл. Последними успешными проектами Лэнсинг и Долгена стали *«И пришел паук»* (*Along Came a Spider*), *«Ванильное небо»* (*Vanilla Sky*) и *«Лара Крофт: расхитительница гробниц»* (*Lara Croft: Tomb Raider*). Долген, в прошлом юрист, обеспечивает аналитическую часть партнерства. Его интеллект и пристальное внимание к деталям помогают Paramount получать устойчиво высокие прибыли. Иногда его аналитическое начало говорит, что не стоит рисковать, даже когда потенциально студия могла бы сделать блокбастер. Некоторые критики считают компанию Paramount слишком осторожной, однако влияние Долгена помогает студии выпускать хорошо спланированные, добросовестные и заведомо популярные фильмы.

Лэнсинг и Долген — одна из наиболее эффективных менеджерских команд в Голливуде. Они объединили свои природные преимущества — интуицию одного и способность к анализу другого — и принимают решения, позволяющие Paramount быть устойчиво успешной в ее сложном, рискованном и непредсказуемом бизнесе. «С тех пор как я здесь, они ни разу меня не разочаровали, — сказал Мел Кармазин (Mel Karmazin), президент Viacom. — Если они и не самые лучшие, они все-таки относятся к числу лучших в производстве прибыльных фильмов»[34].

Принятие организационных решений

Организации состоят из менеджеров, которые принимают решения, используя рациональные и интуитивные процессы. Однако решения, относящиеся к организации в целом, обычно принимает не один человек. В принятии многих организационных решений участвуют несколько менеджеров. Идентификация проблемы и ее рещение требуют участия многих подразделений, множества точек зрения и даже, возможно, привлечения сторонних организаций. Все это превышает возможности одного человека.



В записную книжку менеджера

Используйте рациональный подход — расчеты, подход на основе теории управления, когда проблемная ситуация абсолютно понятна.

Процессы, посредством которых принимаются решения в организации, зависят от ряда факторов, в особенности от ее внутренних структур и степени стабильности и изменчивости внешней окружающей среды[35]. Исследование принятия решений на уровне организации выявило четыре участвующих в нем процесса: подход на основе теории управления, модель Карнеги (Carnegie), модель инкрементального процесса принятия решений и модель мусорной корзины.

Подход на основе теории управления

Подход на основе теории управления (management science approach) при принятии организационных решений служит аналогом рационального подхода, если решения принимаются менеджерами индивидуально. Теория управления появилась во время Второй мировой войны[36]. В те годы математические и статистические методы применялись к решению неотложных, крупномасштабных военных проблем, с которыми не могли справиться индивидуальные лица, принимающие решения. Математики, физики и исследователи операций использовали системный анализ при выполнении расчетов для артиллерии, выработке стратегии защиты от подводных лодок или при стрельбе залпом. Представим себе проблему боевого судна, старающегося поразить корабль противника, находяшийся от него на расстоянии нескольких миль. При наведении пушек должны учитываться расстояние, скорость ветра, калибр орудий, скорость и направление движения обоих кораблей, бортовая и килевая качка судна-цели и кривизна земного шара. Выпол-

нение подобных расчетов методом проб и ошибок, интуитивно, занимает много времени, а результаты оказываются неточными и могут не принести успеха.

Это область, где требуется подход на основе теории управления. Аналитики способны выявить факторы, влияющие на наведение орудий, и представить процесс в целом в виде математической модели. Такие показатели, как расстояние, скорость, бортовая и килевая качка, калибр орудия и другие, можно было выразить количественно и подставить нужные значения в уравнение. Решение получается мгновенно, и орудия могут открывать огонь. Бортовую и килевую качку судна можно измерить механически и непосредственно учесть при наведении орудий. Сегодня процесс наведения осуществляется без участия человека. Цель обнаруживают радары, а всю последовательность действий автоматически выполняет компьютер.

При решении многих военных проблем подход на основе теории управления оказался необыкновенно плодотворным. Этот подход к принятию решений проник в корпорации и бизнес-школы, где его методы исследовались и совершенствовались. Сегодня многие корпорации имеют специальные отделы такого профиля. Компьютерные подразделения подготавливают количественные данные для анализа. Отделы исследований операций используют математические модели для количественных расчетов ключевых переменных, разработки альтернативных решений и определения вероятности достижения желаемого результата с помощью каждого из них. Эти отделы также используют методы линейного программирования, формулу Байеса, метод оценки и пересмотра планов (Program evaluation-and-review technique, PERT) и компьютерное моделирование.

Теория управления служит прекрасным инструментом при принятии организационных решений, когда проблемы поддаются рациональному анализу, а ключевые переменные могут быть идентифицированы и описаны количественно. Математические модели могут учитывать многие сотни переменных, каждая из которых вносит вклад в итоговый результат. Теория управления используется при решении таких разных проблем, как определение места для расположения церкви, тест маркетинг первого из продуктов новой серии, выбор места для бурения нефтяной скважины и коренное изменение дистрибьюции телекоммуникационных услуг[37]. С помощью подхода на основе теории управления также могут составляться графики работы сотрудников авиакомпаний, вспомогательного персонала медицинских учреждений, телефонных операторов и получение подорожных сборов[38]. Телесеть NBC, филиал General Electric Company, использует подход на основе теории управления для создания оптимального графика рекламы.

Из практики

National Broadcasting Company (NBC)

Телезрители могут считать сеть NBC бизнесом развлечений, однако ее основная цель — обеспечить аудиторию для рекламодателей. Каждый год менеджеры NBC должны разрабатывать детальный план и график рекламы, отвечающий требованиям заказчиков по затратам, целевой аудитории, содержанию программы в целом и т.д. Кроме того, план должен соответствовать основной цели менеджеров NBC, т.е. увеличению доходов компании продажей времени рекламных пауз).

Обычно планы продаж разрабатывались вручную, что было утомительно и требовало много времени. Кроме того, их всегда нужно было существенно дорабатывать, поскольку исходные планы редко совпадали с пожеланиями клиентов и целями менеджеров. К тому же с тех пор как до 80% эфирного времени стали продавать за первые две-три недели года, сотрудникам, занимающимся планированием, пришлось эти недели работать по 12—16 часов в день. Новая система компьютерного планирования продаж решила эти проблемы: она быстро разрабатывает планы и определяет оптимальные моменты рекламных пауз.

Когда поступает заказ от клиента (рекламодателя), разработчики планов вводят в систему всю необходимую информацию: сумму, выделенную рекламодателем на все выходы в эфир, сколько людей он хотел бы охватить рекламой, демографический состав аудитории, распределение бюджета по всем кварталам года, число недель в планируемом году, продолжительность самой рекламы, программы в сетке вещания, интересующие клиента, и т.д. Одна из основных целей системы — определить тот минимум прайм-тайм (т.е. эфира в пиковые периоды наиболее популярных передач), который удовлетворит запросы каждого клиента. Менеджеры NBC ранжируют телепрограммы и недели года по степени их важности и доступности эфирного времени в течение каждой недели, и эти сведения также вводят в компьютер. Система создает план трансляций для каждого клиента, экономно расходуя наиболее ценное эфирное время, учитывая существующие ограничения, а также возможные совпадения рекламы конкурирующих изделий (например, в одну и ту же паузу нельзя передавать рекламу Coke и Pepsi).

Сегодня эту компьютерную систему используют отделы продаж NBC в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Чикаго и Детройте. Использование теории управления помогает создавать оптимальные планы, удовлетворяющие требования клиентов и экономящие эфирное время, которое стоит миллионы долларов. Это время NBC может предложить другим клиентам, готовым оплачивать рекламу во время наиболее популярных шоу по более высоким расценкам. Теперь на разработку такого плана уходит не 4 часа, а 20 минут, а отделы продаж получили больше времени для работы с клиентами. Кроме того, улучшилось качество самой услуги, поскольку ошибок стало меньше, переделки стали менее трудоемкими и в целом работа стала выполняться быстрее[39].

Теории управления позволяют быстро и четко решать проблемы, имеющие множество очевидных переменных. Этот подход наиболее успешно применяется к проблемам, хорошо поддающимся формальному анализу, позволяющим использовать количественные показатели и логику. Развивающиеся компьютерные технологии позволяют использовать теории управления при решении столь широкого спектра проблем, как никогда ранее. Например, Kellogg Company использует систему планирования ресурсов и сложную компьютерную систему Kellogg Planning System, KPS, для принятия оперативных решений по систематической координации и оптимизации глобального продукта и дистрибьюции сухих завтраков и других продуктов[40]. Кроме того, KPS помогает Kellogg принимать тактические решения по бюджету, возможностям расширения или перепрофилирования и решать другие важные управленческие проблемы.

Но теории управления привели и к многочисленным неудачам[41]. В последние годы многие банки стали использовать компьютерные системы кредитования, однако некоторые эксперты считают, что для учета всех дополнительных обстоятельств необходимо участие человека. Как-то член Совета управляющих ФРС*

* Федеральной резервной системы.

(Federal Reserve Board), устанавливающей банковский процент и регулирующей деятельность банков, не принял кредитную карту Toys «R» Us, основываясь на компьютерных данных о счете[42].

При использовании этого подхода возникает проблема неполноты количественных данных, не отражающих всего богатства выводного знания (см. гл. 8). Для того чтобы уловить косвенные признаки существующих проблем, необходим живой человек — менеджер[43]. Каким бы изощренным ни был математический анализ, модель не будет работать, если в нее не включены все ключевые факторы. Такие показатели, как реакция конкурентов, вкусы потребителей или актуальность продукта, можно оценить только качественно. В подобных ситуациях математика только помогает менеджеру принять решение. Менеджеры могут использовать количественные данные при обсуждении и интерпретации ситуации наряду с их неформальными мнениями, суждениями и интуицией. Итоговое решение должно включать в себя не только количественные, но и качественные аспекты.

Модель Карнеги

В записную книжку менеджера

Если цели организации и приоритетные проблемы противоречат друг другу, пользуйтесь построением коалиций. Если менеджеры расходятся во мнении о приоритетах или истинной природе проблемы, они должны обсудить проблему и выработать общую позицию.

Модель Карнеги (Carnegie model) принятия организационных решений сформулирована в работе Ричарда Кайерта (Richard Cyert), Джеймса Марча (James March) и Герберта Саймона (Herbert Simon), сотрудников университета Карнеги-Меллон (Carnegie-Mellon Univerrsity)[44]. Их исследование помогло применить ограниченно рациональный подход к принятию индивидуальных решений и по-новому понять решения, принимаемые на уровне организаций. До появления работы этих авторов в экономических исследованиях было принято считать, что фирмы принимают решения как целостные единицы, а лицо, принимающее решение, получает для этого всю необходимую информацию. Исследование группы Карнеги показало, что организационные решения принимаются многими менеджерами и на окончательные решения влияют их коалиции. **Коалиция (coalition)** представляет собой союз нескольких менеджеров, договорившихся о целях и приоритетных проблемах организации[45]. Коалиция может включать в себя руководителей низового звена, инженерно-технических работников и даже посторонних, например влиятельных клиентов, банкиров или представителей профсоюза.

Коалиции менеджеров при принятии решений важны по двум причинам. Во-первых, организационные цели часто неоднозначны, а оперативные цели подразделений часто несовместимы. Когда цели неоднозначны и несовместимы, менеджеры по-разному смотрят на приоритетность проблем.

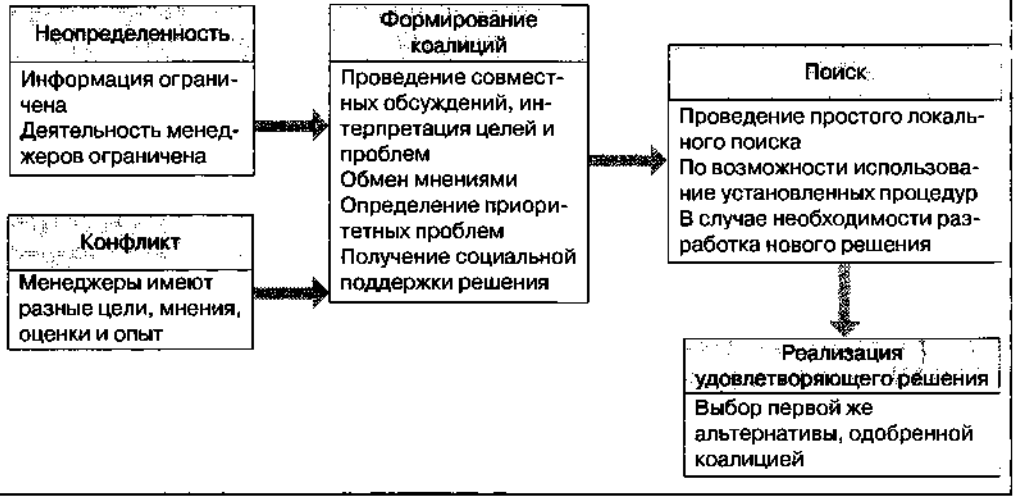
Второе основание для формирования коалиций заложено в самих менеджерах. Они стремятся к рациональности, но их человеческие познавательные возможности ограничены; также существуют и другие ограничения, о которых говорилось выше. У менеджеров может быть мало времени, недостаточно ресурсов или интеллекта для того, чтобы увидеть все аспекты ситуации и переработать всю

информацию, необходимую для принятия решения. Эти ограничения способствуют формированию коалиций.

Стремясь уменьшить неопределенность ситуации, менеджеры обмениваются мнениями, собирают информацию. С теми, кто располагает необходимой информацией или заинтересован в результатах определенного решения, проводятся консультации. Коалиции приводят к решению, которое поддерживают все заинтересованные стороны.

Формирование коалиций сказывается на принятии организационных решений в нескольких аспектах. Во-первых, принимаются не столько оптимальные, сколько удовлетворяющие и выполнимые решения. **Удовлетворенность (satisficing)** означает, что организации, как правило, принимают не те решения, которые обеспечивают наилучший результат, а те, что позволяют достичь каких-либо целей одновременно. Принимая решение, коалиция выбирает альтернативу, которая удовлетворяет всех ее членов. Во-вторых, менеджеры бывают озабочены неотложными проблемами и тактическими решениями. Они вовлечены в то, что Кайерт и Марч назвали проблемно-ориентированным поиском[46]. **Проблемно-ориентированный поиск (problemistic search)** означает, что менеджеры ищут в непосредственно окружающей их обстановке решение, способное быстро нейтрализовать проблему. В неопределенной и конфликтной ситуации они не стремятся к наилучшему решению. Такой подход контрастирует с теорией управления, которая построена на том, что анализ может найти все возможные альтернативы. Согласно модели Карнеги стратегия поиска может привести к удовлетворительным решениям, и менеджеры обычно принимают то из них, которое первым пришло им в голову. В-третьих, обсуждения и способность договориться особенно важны на стадии идентификации проблемы. Пока члены коалиции не увидят проблему, действия не могут быть предприняты. Модель принятия решения Карнеги представлена на илл. 12.4.

Иллюстрация 12.4 Процесс выбора по модели Карнеги



Согласно модели Карнеги достижение коалицией согласия — главная составляющая процесса принятия организационных решений. Это особенно справедливо для высших уровней управления. Обсуждения и споры требуют времени, поэтому процедуры поиска обычно просты, а выбранные альтернативы скорее оказываются наиболее удовлетворительными, чем оптимально решающими проблему. Если проблемы запрограммированные, ясные и встречавшиеся ранее, организации могут полагаться на уже известные процедуры и общепринятую практику. Правила и процедуры избавляют от необходимости формирования новых коалиций и политических сделок. Однако незапрограммированные решения требуют договоренностей и разрешения конфликтов.

Для поддержки антитеррористической кампании и войны с Ираком, начатых США, президент Джордж Буш (George W. Bush) постарался учесть уроки, полученные им от отца, известного мастера коалиций. При принятии важных решений, например во время войны в Персидском заливе[47], Буш-старший на начальном этапе всегда стремился к созданию возможно более широкой основы для формирования коалиции. Буш-младший подвергался критике за агрессивное отстаивание собственных приоритетов и мнений. Однако негативные реакции привели его к более активному построению коалиций перед принятием и реализацией важных решений, связанных с безопасностью страны и внешними кампаниями.

Организации страдают, если менеджеры не могут сформировать коалиции вокруг целей и приоритетных проблем. Это можно видеть на примере работы над Британской энциклопедией.

Из практики

Encyclopaedia Britannica

Более 230 лет *Британская энциклопедия* (*Encyclopaedia Britannica*) считается общепризнанным хранилищем культурного и исторического знания, настоящим национальным сокровищем. Поколения студентов и библиотекарей полагались на это издание, пока не появились CD-ROM и Интернет. Похоже, 32-томное собрание, занимающее 4 фута на библиотечной полке и равное по цене персональному компьютеру, начинает погружаться в историю.

Когда швейцарский финансист Джозеф Сафра (Joseph Safra) приобрел Britannica, он обнаружил следующее. Почти десять лет менеджеры пререкались по поводу целей и приоритетов. Некоторые руководители высшего уровня считали, что компании нужно вкладывать больше средств в электронные носители, однако другие поддерживали традиционный способ распространения энциклопедии — через выездных торговых представителей. В итоге лодструктура компании Compton, пионер CD-ROM, которыми теперь пользуются миллионы потребителей, была продана, лишив Britannica присутствия на новом рынке вообще. В 1980-е годы Microsoft обращалась к Britannica с предложением разработать электронную версию энциклопедии. Оно не было поддержано, и Microsoft договорилась с Funk & Wagnalls и подготовила Encarta. Microsoft получила возможность включать Encarta в пакет стандартных программ, и покупатели нового компьютера получали эти материалы без дополнительной платы. Когда Britannica наконец подготовила свою электронную версию энциклопедии, ее цена оказалась ошеломляющей — 1200 долл. В упадок компании внесли свой вклад склоки среди менеджеров, собственников и издателей по поводу разработки продукта, определения его цены, дистрибьюции и др.

Первым шагом Сафра в принципиально новой стратегии было назначение новой команды топ-менеджеров под руководством одного из его консультантов, услугами которого он пользовался долгие

годы. Новое руководство немедленно сплотилось вокруг важной проблемы: восстановления присутствия компании на мировом рынке электронной медиа-продукции. Поставив перед собой эту цель, компания быстро подготовила недорогой CD-ROM и открыла свой веб-сайт Britannica.com, через который можно пользоваться энциклопедией в он-лайновом режиме и находить ссылки на другие веб-сайты. Новая команда топ-менеджеров также создала самостоятельный отдел цифровых медиа, цель которого — разработка новых продуктов, например, связанных с беспроводными веб-технологиями. Менеджеры считают беспроводную сеть лучшей дорогой к успешному будущему и заключают соглашения с многочисленными компаниями, предоставляющими услуги беспроводной связи, а также предоставляют право на публикацию материалов Britannica другим веб-сайтам.

Образование коалиции, имеющей общие цели, в отличие от менеджеров, толкающих компанию в разные стороны, вывело Britannica из списка проблемных компаний и помогло ей заняться цифровыми технологиями. Сейчас менеджеры компании рассматривают вопрос о том, какие новые решения необходимы для ее процветания в цифровом мире[48].

Модель Карнеги особенно полезна на стадии идентификации проблемы. Однако коалиция менеджеров ключевых подразделений также имеет большое значение для беспрепятственного выполнения решения, особенно в процессе крупных реорганизаций. Высшее руководство Bratannica поняло важность формирования коалиций, позволяющих компании принимать решения и двигаться вперед. Когда топ-менеджеры обнаруживают проблему или хотят принять важное решение, они должны добиться того, чтобы его поддержали коллеги[49].



В записную книжку менеджера

Если проблема идентифицирована, но решения оказываются неопределенными, идите на риск и двигайтесь вперед небольшими шагами. Осуществляйте решения шаг за шагом, чтобы понять, действуют ли они.

Модель инкрементального процесса принятия решений

Генри Минцберг (Henry Mintzberg) и его коллеги из университета Мак-Гилла (McGill University) в Монреале рассматривают процесс принятия решения с другой стороны. Они проанализировали 25 случаев принятия организационных решений и проследили все события, связанные с принятием этих решений, от начала до конца[50]. Их исследование позволило описать каждый шаг этой последовательности. Такой подход к процессу принятия решений, названный **моделью инкрементального процесса принятия решений (incremental decision process model)** преимущественно описывает структурную последовательность действий, предпринимаемых с момента обнаружения проблемы и до момента ее решения[51], в отличие от модели Карнеги, в которой акцент ставится на политических и социальных факторах.

В исследовании Минцберга рассматривались следующие ситуации: выбор самолета для региональной авиалинии, организация нового фешенебельного ночного клуба, создание нового терминала в порту, определение целевого рынка для нового дезодоранта, внедрение нового метода лечения в больнице, увольнение известного диктора на радио[52]. Масштаб и важность этих решений определялись временем, которое требовалось для их принятия. На большинство потребовалось

больше года, а на треть — больше двух лет. В основном решения были незапрограммированными и требовали учета интересов потребителей.

Одно из открытий этого исследования состояло в том, что основной выбор организации состоит из серии маленьких выборов, которые в итоге приводят к целостному решению. Таким образом, многие организационные решения представляют собой скорее серию ударов нибликом, а не бейсбольной битой. Организации движутся от решения к решению и могут на этом пути сталкиваться с препятствиями. Минцберг назвал их *прерыванием решения* (*decision interrupts*). Например, организация может быть вынуждена вернуться к предыдущему решению и попробовать предпринять что-либо новое. Эти петли, или циклы, — один из способов, с помощью которого организация может понять, какая альтернатива будет работать. Окончательное решение может существенно отличаться от того, что ожидалось в начале.

Стадии принятия решения, описанные Минцбергом и его коллегами, представлены на илл. 12.5. Каждый блок соответствует возможному шагу в последовательности принятия решений. Эти шаги трех основных фаз процесса принятия решения: идентификации, разработки и выбора (identification, development, and selection).

Иллюстрация 12.5 Модель инкрементального процесса принятия решений

Фаза идентификации Фаза идентификации начинается с *осознания* (*recognition*): один или несколько менеджеров осознают некую проблему и должны принять решение. Обычно этот процесс стимулируется самой проблемой или появившимися возможностями. Проблема появляется, когда меняются элементы внешней окружающей среды или когда появляется ощущение, что работа самой организации не соответствует стандартам. В случае увольнения диктора на радио замечания по поводу его работы поступали от слушателей, других дикторов и рекламодателей. Сначала менеджеры просто рассматривали эти замечания, пока не пришли к выводу, что проблема действительно существует.

Второй шаг этой фазы — *диагностирование* (*diagnosis*). При необходимости для диагностирования собирается дополнительная информация, чтобы уточнить, в чем проблема. Диагностирование может осуществляться систематически или неформально, в зависимости от остроты проблемы. Острые проблемы не дают времени для всестороннего диагностирования, поскольку ответ должен быть дан немедленно. Менее острые проблемы обычно исследуются более систематически.

Фаза разработки В фазе разработки формулируется решение, способное снять идентифицированную проблему. Разработка решения идет по одному из двух направлений. Во-первых, могут быть использованы процедуры *поиска* (*search*), позволяющие найти возможные альтернативы решений, которыми организация уже располагает. Например, в случае увольнения диктора менеджеры узнали, что было сделано на радиостанции, когда в прошлый раз увольняли ведущего. Задавшись целью поиска, сотрудники организации могут покопаться в памяти, спросить других менеджеров или изучить формальные процедуры, принятые в организации.

Другое направление разработки — *проектирование* (*design*) решения, ориентированного на потребителя. Таким образом поступают при столкновении с новой проблемой, когда прежний опыт оказывается неприменимым. Минцберг обнаружил, что в подобных случаях лица, принимающие решения, только смутно представляют себе идеальное решение. Его окончательный вариант, ориентированный на потребителя, складывается постепенно, в результате проб и ошибок. Поиск решения — это инкрементальный процесс нащупывания и выстраивания решения — по кирпичику.

Фаза выбора На этой стадии происходит выбор итогового решения. Это не всегда ясный выбор из имеющихся альтернатив. В случае решений, ориентированных на потребителя, выбор представляет собой скорее оценку какого-либо варианта, который кажется наиболее приемлемым.

Оценка и выбор могут завершаться тремя способами. Выбор в форме *авторитетного высказывания* (*judgement*) применяется, когда окончательный выбор остается за одним лицом, и чье решение основано на опыте. В процессе анализа альтернативы оцениваются более систематически, с помощью математических процедур теории управления. Минцберг обнаружил, что большинство решений принимается без систематического анализа и оценки альтернатив. О *переговорах* (*bargaining*) говорят в том случае, когда решение принимают несколько человек. Каждое лицо, принимающее решение, может иметь свой интерес, и если интересы не совпадают, могут возникнуть конфликты. Обсуждения и переговоры продолжаются до тех пор, пока не сформируется коалиция (см. модель Карнеги).

Когда организация пришла к окончательному решению, требуется его *санкционировать* (*authorization*). Решение может быть спущено по иерархии до уровня, ответственного за его выполнение. Санкционирование решения часто оказывается формальным, поскольку вся ответственность возлагается на тех, кто идентифицировал проблему и принимал решение. Некоторые решения отклоняются, поскольку руководители низового звена не могут оценить их последствия.

Динамические факторы В нижней части илл. 12.5 стрелки идут в обратном направлении, к началу процесса принятия решения. Эти линии образуют петли, или циклы принятия решений. Организационные решения не принимаются последовательно, от осознавания до санкционирования. Всегда возникают побочные проблемы, требующие возвращения к более ранним стадиям. Их называют *прерываниями*. Если ориентированное на потребителя решение кажется неудовлетворительным, организации может понадобиться вернуться к самому началу работы и посмотреть, действительно ли проблема решалась неправильно. Возврат на более ранние этапы связан с временными и политическими проблемами, разногласиями менеджеров, неспособностью найти осуществимое решение, реорганизацией управленческих штатов или внезапным появлением новой альтернативы. Когда небольшая компания Canadian Airline приняла решение приобрести реактивный самолет, совет директоров его санкционировал, однако чуть позже новый исполнительный директор компании вынужден был отменить контракт, возвратив тем самым решение на стадию идентификации проблемы. Он согласился с результатами диагностирования проблемы, однако настаивал на поиске альтернатив. Затем обанкротилась одна из иностранных авиакомпаний, и два ее самолета были выставлены на торги. Это была неожиданная возможность, и президент санкционировал приобретение самолета, опираясь на собственное суждение[53].

Большинство решений принимают в течение продолжительного времени, и обстоятельства за это время могут измениться. Принятие решений — динамический процесс, который может пройти через много циклов, пока проблема не будет решена. В качестве примера инкрементального процесса принятия решения и возвратных циклов посмотрим, какие решения принимает компания Gillette при создании новой бритвы.

Из практики

Gillette

Компания Gillette использует инкрементальное принятие решений при совершенствовании таких моделей бритв, как Sensor и Mach3. Пока изыскивались новые возможности расширения объема продаж бритв Gillette, сотрудники британской исследовательской лаборатории компании предложили новую идею. Это была бритва с тремя лезвиями, обеспечивающими более гладкое, плавное и комфортное бритье (стадия осознавания и диагностирования проблемы). Через 10 лет модель March3 вышла на рынок после тысяч испытаний и бесчисленных модификаций дизайна; затраты на разработку и отладку изделия составили 750 млн долл.

Технические требования к конструкции бритвы с тремя лезвиями заключались в том, чтобы она легко скользила, повторяя контуры лица, и была легка в чистке. Эти требования создали несколько тупиковых путей. Сначала инженеры пытались использовать уже имеющиеся методы (поиск, просмотр), но ни один не удовлетворял замысел. Наконец был создан опытный образец, который назвали Manx (проектирование). Результаты испытаний Manx нанесли удар по Gillette's Sensor Excel — лидеру продаж компании в то время. Однако генеральный директор настаивал на совершенно новом решении, поскольку, по его мнению, лезвия должны были быть гораздо тоньше (внутреннее прерывание). Поэто-

му инженеры стали искать новую технологию, позволяющую производить такие лезвия (поиск, просмотр). В результате было разработано атомарное алмазное покрытие DLC, наносимое по технологии изготовления микросхем (проектирование). Следующей проблемой было производство (диагностирование), потребовавшее совершенно нового подхода к изготовлению бритвы с тремя лезвиями (проектирование). Хотя совет отдал распоряжение разрабатывать производственное оборудование (высказывание авторитетного мнения, санкционирование), некоторые члены совета проявили беспокойство, поскольку новые лезвия были в три раза прочнее стальных, служили дольше и поэтому продажи картриджей Gillette должны были резко снизиться (внутреннее прерывание). В результате совет принял решение продолжить работу с новыми лезвиями, но они должны были выпускаться с синей индикаторной полосой: когда ее цвет менялся на белый, это было сигналом к замене картриджа. Совет принял окончательное решение о производстве новой модели Mach3 в конце 1997 г.

Новая бритва была выпущена летом 1998 г. и стала быстро исчезать с полок магазинов. Gillette покрыла свои гигантские издержки в рекордные сроки. Сейчас Gillette начинает процесс исследования для создания новой технологии, позволяющей тестировать металл лезвия на атомарном уровне, с высокоскоростной видеозаписью, с помощью которой фиксируется удаление каждого отдельного волоска. Создавая свои новые изделия, компания движется инкрементально, предполагая выпустить новую модель в 2006 г.[54]

В компании Gillette фаза идентификации проблемы очевидна, поскольку ее руководство осознало необходимость изготовления новой бритвы и было готово принять идею использования трех лезвий. Фаза разработки характеризовалась конструированием, ориентированным на потребителя, методом проб и ошибок, в результате чего и была создана Mach3. На этапе выбора некоторые подходы были отвергнуты как неприемлемые, что заставило компанию вернуться и пересмотреть конструкцию бритвы, в частности использовать более тонкие и прочные лезвия. Вернувшись на этап выбора, высшее руководство и члены совета компании одобрили Mach3 высказыванием авторитетного мнения, после чего быстро были санкционированы производственный и маркетинговый бюджеты нового изделия. Решение подготавливалось более 10 лет, и в итоге было реализовано летом 1998 г.

Обучающаяся организация

В начале главы мы рассмотрели, как быстро меняющаяся ситуация в бизнесе создает большую неопределенность для лиц, принимающих решения. Компании, которые особенно затронула эта тенденция, становятся обучающимися организациями. Для их работы характерна значительная неопределенность идентификации проблемы и ее решения. В помощь менеджерам были разработаны два подхода к принятию решений, позволяющие справиться с этой неопределенностью. Один из них сочетает в себе модель Карнеги и модель инкрементального процесса принятия решения. Второй — уникальный подход, названный моделью мусорной корзины.

Комбинация моделей инкрементального процесса принятия решения и Карнеги

Построение коалиций по модели Карнеги особенно уместно на этапе идентификации проблемы. Если проблемы неоднозначны или если менеджеры не согласны в оценке их важности, необходимы обсуждения, переговоры и формирование коалиций. Как только согласие по проблеме достигнуто, организация может двигаться в направлении ее решения. Модель инкрементального процесса подчеркивает роль отдельных шагов в поиске решения. После того как менеджеры достигают согласия по проблеме, пошаговый процесс позволяет проверять различные альтернативы и находить то решение, которое будет работать. Когда решение проблемы неясно, можно использовать метод проб и ошибок. Например, руководители трех крупнейших мировых компаний звукозаписи образовали коалицию, чтобы создать для он-лайновых потребителей законную альтернативу цифровым пиратам в Интернете. Однако призыв совместного предприятия MusicNet был подвергнут испытанию. Первоначально предполагалось, что услуги не будут распространяться на любителей музыки с их особыми запросами, поэтому менеджеры MusicNet использовали инкрементальный подход, стараясь, чтобы MusicNet была более дружественной. Как сказал один из руководителей: «Это бизнес проб и ошибок»[55].



В записную книжку менеджера

Применяйте модель Карнеги и модель инкрементального процесса принятия решений в ситуациях с высокой степенью неопределенности проблемы и ее решения. Для принятия решения можно также использовать модель мусорной корзины. Двигайтесь вперед и улучшайте производство в своей организации, предлагая новые идеи, уделяя больше времени основным областям, и настойчиво работайте над возможными решениями.

Эти две модели не противоречат друг другу. Они описывают, как организации принимают решения, когда сама проблема или ее решение оказываются неопределенными. Применение обеих моделей на разных стадиях принятия решения представлено на илл. 12.6. Когда обе части процесса принятия решения одновременно оказываются весьма неопределенными, что часто случается в обучающихся организациях, организация попадает в крайне трудное положение. Процесс принятия решения в этом случае может представлять собой комбинацию модели Карнеги и инкрементального подхода, а эта комбинация может развиться в ситуацию, описываемую моделью мусорной корзины.

Иллюстрация 12.6 Принятие решения в обучающейся организации в условиях неопределенности идентификации проблемы и ее решения

Идентификация проблемы	Решение проблемы
В условиях неопределенности идентификации проблемы применяйте модель Карнеги	*В условиях неопределенности решения проблемы, применяйте модель инкрементального процесса принятия решений*
Необходимы политические и социальные процессы	*Необходим инкрементальный процесс, метод проб и ошибок*
Формируйте коалицию, ищите договоренности и разрешайте конфликт по поводу целей и приоритетных проблем	*Решайте большие проблемы малыми шагами*
	Используйте повторные циклы, а в случае затруднений пытайтесь снова

Модель мусорной корзины

Модель мусорной корзины (garbage can model) — одно из недавних и наиболее интересных описаний процесса принятия организационных решений. Ее нельзя непосредственно сопоставить с более ранними моделями, поскольку модель мусорной корзины связана с системой или потоком множества решений в организациях, тогда как инкрементальная модель и модель Карнеги фокусируются на принятии одиночного решения. Модель мусорной корзины помогает судить об организации в целом и о решениях, постоянно принимаемых ее менеджерами.

Организованная анархия Модель мусорной корзины была разработана для объяснения схемы принятия решений в организациях, существуюших в условиях крайней неопределенности, как, например, в условиях роста и изменений в обучающихся организациях. Создатели модели Майкл Коэн (Michael Cohen), Джеймс Марч (James March) и Йохан Олсен (Johan Olsen), назвали условия крайней неопределенности **организованной анархией (organized anarchy)**, которая представляет собой экспериментально органичную организацию[56]. Организованная анархия не имеет нормальной вертикальной иерархии власти и бюрократических правил принятия решений. Она характеризуется тремя признаками.

1. *Проблематичность предпочтений.* Цели, проблемы, альтернативы и решения определены нечетко. Каждый шаг процесса решения характеризуется неоднозначностью.
2. *Неясная, плохо понятая технология.* Причинно-следственные связи в организации выявляются с трудом. Исчерпывающая информация, необходимая для принятия решения, недоступна.
3. *Текучесть.* Организационные позиции участников меняются. Кроме того, служащие сильно загружены, и для решения каждой отдельной проблемы располагают ограниченным временем. Участие в каждом решении оказывается нестабильным и ограниченным.

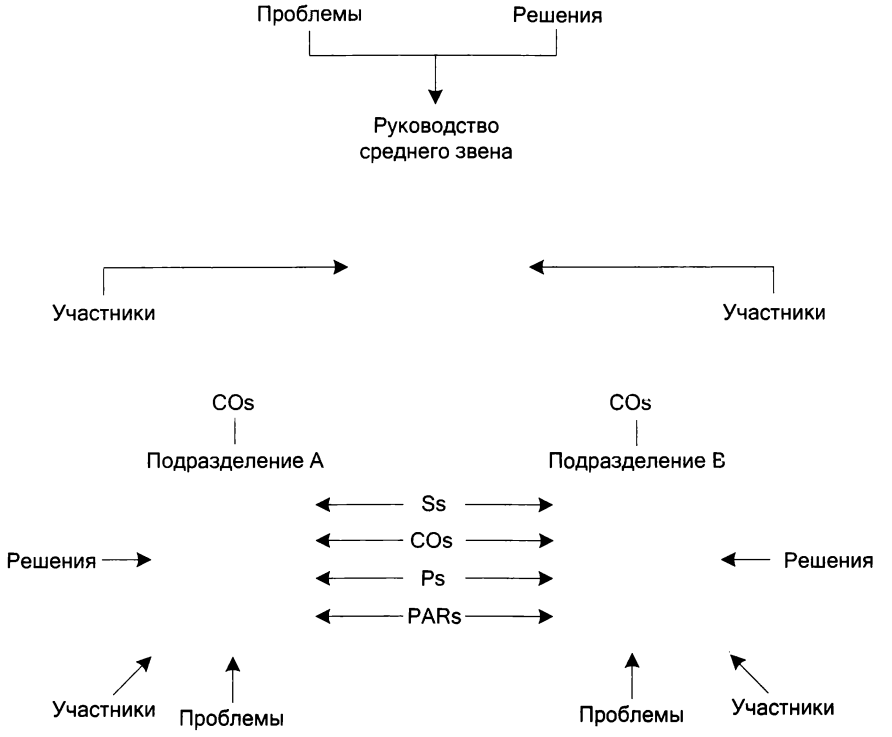
Организационная анархия характеризуется быстрыми изменениями и коллегиальной, небюрократической средой. Ни одна из организационных форм не подходит таким экстремально органичным условиям все время, хотя обучающиеся организации и современные интернет-компании могут существовать так довольно долго. Многие организации время от времени обнаруживают, что им приходится принимать решения в неясных, проблематичных условиях. Для понимания схемы принятия таких решений полезна модель мусорной корзины.

Потоки событий Суть модели мусорной корзины состоит в том, что процесс решения не рассматривается как последовательность шагов, которая начинается с проблемы и заканчивается ее решением. Фактически идентификация проблемы и ее решение могут быть не связаны друг с другом. В качестве решения какая-то идея может быть предложена и тогда, когда нет никаких проблем. И наоборот, проблема может существовать, но не приводить ни к какому решению. Решения появляются в результате действия независимых потоков событий в организации. К принятию организационных решений имеют отношение четыре потока событий.

1. *Проблемы.* Проблемы представляют собой точки неудовлетворенности текущей деятельностью и выполнением работы. Они представляют собой разрыв между желаемой и текущей деятельностью. Проблемы воспринимаются и требуют внимания. Однако они отделены от решений и выборов. Проблема может привести к желаемому решению, а может и не привести. Даже если решение принято, проблемы могут сохраняться.
2. *Потенциальные решения.* Решение представляет собой идею, предлагаемую кем-либо на утверждение. Подобные идеи формируют поток альтернативных решений в организации. Они могут быть привнесены в организацию новыми сотрудниками или выдвигаться теми, кто уже там работает. Кого-то могут просто заинтересовать некоторые идеи, и эти люди станут продвигать их как логически обоснованные, независимо от существующих проблем. Привлекательность идеи может побудить работника начать поиск проблемы, к решению которой она может подойти и, таким образом, подтвердить идею. Главное — это существование решений независимо от проблем.
3. *Участники.* Участники процесса принятия решения — работники организации, которые приходят в организацию и проходят через нее. Люди нанимаются на работу, получают новые назначения, увольняются. Они отлнчаются друг от друга по своим идеям, восприятию проблем, опыту, ценностям и подготовке. Осознание проблем и решений одним менеджером будет отличаться от видения ситуации другим.
4. *Возможности выбора.* Возможности выбора представляют собой те случаи, когда организации обычно принимают решения. Возможности возникают при подписании контрактов, найме сотрудников или принятии решения об изготовлении нового продукта. Они также возникают, когда существует правильное соотношение участников, решений и проблем. Менеджер, случайно узнавший о новой идее, может внезапно осознать проблему, к решению которой можно ее применить, и, таким образом, предложить организации возможность выбора. Совпадение проблем и предложенных решений часто приводят к урегулированию проблемы.

В соответствии с концепцией четырех потоков общая схема принятия организационных решений носит случайный характер. Проблемы, решения, участники и возможные альтернативы — все это проходит через организацию. В каком-то смысле организация представляет собой мусорную корзину, где все эти потоки перемешиваются (илл. 12.7). Когда проблема, решение и участник случайно соединяются в одной точке, решение может быть принято и проблема разрешена. Однако, если решение не подходит проблеме, этого не случится. Таким образом, рассматривая организацию как целое и считая степень неопределенности высокой, можно видеть, что есть проблемы, которые не решаются, и есть решения, которые не срабатывают. Решения организации беспорядочны; они не возникают в конце логической последовательности шагов. События могут быть настолько плохо определены и сложны, что решения, проблемы и результаты будут существовать независимо. Когда они пересекаются, какие-то проблемы решаются, но не все[57].

Иллюстрация 12.7 Независимые потоки событий в модели мусорной корзины при принятии решений



Следствия Рассмотренные процессы могут повлиять на принятие организационных решений четырьмя разными способами.

1. *Решения могут быть предложены даже в отсутствие проблем.* У какого-либо работника организации может появиться идея, которую он захочет продать своей организации. Например, приобретение компьютеров многими компаниями в 1970-е годы. Компьютер — прекрасное решение, и эту идею продвигали как производители компьютеров, так и системные аналитики в организациях. Однако в то время компьютеры не решали всех проблем, а нередко даже осложняли их.
2. *Выбор может быть сделан без решения проблемы.* Такой выбор, как создание нового подразделения, может быть сделан с намерением решить проблему, однако в условиях неопределенности он может оказаться неверным. Более того, многие альтернативы только кажутся удачными. Люди увольняются, организационный бюджет сокращается или выписывают новый страховой полис. Решения могут быть ориентированы на проблемы, но они не обязательно смогут их решить.
3. *Проблемы могут оставаться нерешенными.* Участники принятия решения после ряда попыток могут от него отступиться, так как они не знают, как ре-

шать подобные проблемы, поскольку технология им не ясна. Например, в Канадском университете проходила стажировку Американская ассоциация университетских профессоров (American Association of University Professors), поскольку один из профессоров получил свое звание в обход установленной процедуры. Это испытание было обременительно для администрации университета, и его хотели отменить. Через 15 лет неаттестованный профессор умер. Тем не менее стажировки продолжались, поскольку университет не соглашался на требования Ассоциации пересмотреть этот вопрос. Университету хотелось бы решить эту проблему, однако администрация не знает точно, как это можно сделать; кроме того, у нее отсутствуют необходимые ресурсы. Проблема продолжает существовать без решения.

4. *Некоторые проблемы решаются.* Принятие решения — целостный процесс. При компьютерном моделировании подхода мусорной корзины важные проблемы часто бывают решены. Решения связываются с участниками процесса решения и с проблемами, и таким образом осуществляется удачный выбор. Конечно, не все проблемы решаются удачным выбором, однако организации должны стремиться к сокращению числа проблем.

Влияние независимых потоков и, скорее, хаотическое принятие решений по модели мусорной корзины можно увидеть на примере съемок классического фильма *Касабланка*.

Из практики

Касабланка

Когда в 1942 г. вышел фильм «*Касабланка*» (*Casablanca*), публика стекалась его посмотреть. Фильм получил «Оскар» по ряду номинаций: лучшая картина, лучший сценарий, лучший режиссер, и сейчас считается историками кино и публикой классическим. Однако до последнего эпизода ни один из тех, кто участвовал в создании этой картины, не представлял себе, как все закончится.

Пьеса «*Все приходят к Рику*» (*Everybody Comes to Rick's*) была не очень удачной, но когда она оказалась на столе Хэла Уэллиса (Hal Wallis) на студии Warner Brothers, он увидел скрытые в ней возможности. Уэллис приобрел права на пьесу, изменил название на «*Касабланка*», добавив географические ассоциации. В результате серий переговоров на роль Рика был приглашен Хамфри Богарт (Humphrey Bogart), хотя шеф студии Джек Уорнер (Jack Warner) сомневался, годится ли он в романтические герои. Приглашение Ингрид Бергман (Ingrid Bergman) на роль Илзы (Ilsa) вообще казалось случайным. В ее плотном графике, к счастью, оказалось окно. Сценария же пока не было.

Съемки были хаотичными, авторы вносили в сценарий изменения, и планы пересматривались ежедневно. Актеры не были уверены в своих трактовках образов, поэтому они делали то, что им казалось правильным именно сейчас. Когда Ингрид Бергман захотела узнать, кому из мужчин в этом эпизоде ее героиня должна уделять основное внимание, ей было сказано: «Пока не ясно... ну, просто дели его на всех». Эпизоды часто снимались вслепую, не зная, как они впишутся в сюжет. Удивительно, даже когда пришло время снимать кульминационную финальную сцену, никто из участников съемок не знал, «кому достанется героиня»: легенда гласит, что были написаны два варианта концовки. Во время съемок Богарт не согласился с тем, что Рик должен расстаться с Илзой, как того хотел режиссер Майкл Куртиц (Michael Kurtiz), и Хэла Уэллиса попросили их рассудить. Поскольку актеры знакомились со сценарием всего за несколько часов до съемок, они не ломнили своих ролей, что вызывало постоянные задержки.

Фильму предсказывали провал, однако процесс, полный случайностей, продолжался. Ингрид Бергман распределяла свое внимание совершенно точно. Богарт прекрасно понимал образ Рика. Сказка о любви и славе и роман, разбивающий сердца, не могли быть рассказаны лучше, чем в *Касабланке*. Кроме того, свой вклад в коммерческий успех фильма внесли приятные неожиданности, не зависевшие от студии. За 18 дней до премьеры, в День Благодарения 1942 г. войска союзников захватили Северную Африку и выиграли бой за Касабланку. Когда фильм уже шел по всей стране, президент США Франклин Д. Рузвельт и премьер-министр Великобритании Уинстон Черчилль председательствовали на конференции в Касабланке. Это историческое совпадение несомненно пошло на пользу фильму, повысив его первоначальную прибыль до 3, 7 млн долл.[58]

Съемки *Касабланки* не были рациональным процессом, который начинается с постановки ясной проблемы и заканчивается логическим решением. Многие события происходили случайно и переплетались между собой; именно об этом и говорит модель мусорной корзины. И режиссер и актеры вносили в общее дело новые идеи, развивающие события. Некоторые решения вызывались текущими проблемами: оригинальный сценарий появился как раз в тот момент, когда Хэл Уэллис искал «именно такие» истории; Бергман случайно оказалась свободной для роли Илзы. Актеры (участники) ежедневно принимали индивидуальные решения, строя образы так, чтобы они не противоречили сюжету. Другие события, содействовавшие успеху *Касабланки*, даже не были связаны с фильмом, например высадка союзников в Северной Африке. В целом в производстве этой картины было немало случайности и везения, что также соответствует модели мусорной корзины. Как показывает колоссальный успех фильма и его популярность даже более чем через 50 лет после съемок, основанный на модели мусорной корзины, случайный процесс принятия решений не повредил ни фильму, ни студии.

Однако модель мусорной корзины работает не всегда — в кино и в организациях. Аналогичный бессистемный процесс съемок *Водного мира* (*Waterworld*) оказался самым дорогим за всю историю Голливуда и не принес кассового успеха Universal Pictures[59].

Ситуационные рамки принятия решений

В этой главе мы рассмотрели несколько подходов к принятию организационных решений: теорию управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений и модель мусорной корзины. Мы также говорили о принятии рациональных и интуитивных решений отдельными менеджерами. Каждая теория относительно точно описывает реальный процесс принятия решения, и все же они отличаются друг от друга. Например, теория управления использует предположения и процедуры, отличающиеся от предположений и процедур модели мусорной корзины.

Необходимость использовать разные подходы связана с возможностью их применения к различным организационным ситуациям. Выбранный подход должен соответствовать ситуации в организации. Выбор модели определяют две особенности организации: (1) согласие по проблеме и (2) технические знания, необходимые для ее решения[60]. Выбор подхода к принятию решения будет определяться анализом ситуации в организации по этим двум параметрам.

Достижение консенсуса по проблеме

Консенсус по проблеме (problem consensus) представляет собой совпадение мнений менеджеров о природе проблемы или имеющейся возможности, а также целей и результатов решения. Эта переменная варьирует от полного согласия до полного несогласия. Когда менеджеры согласны между собой, неопределенность ситуации мала: проблемы и цели организации ясны, так же как и стандарты деятельности. Когда согласия между менеджерами нет, направление организации и ожидаемая деятельность становятся предметом обсуждения, создавая значительную неопределенность. Пример неопределенности проблемы создала в магазинах Wal-Mart ситуация патрулирования автостоянок. Некоторые менеджеры считали, что мобильные патрули существенно сокращают число краж автомобилей, нападений и других преступлений на территории магазинов и способствуют бизнесу, повышая безопасность покупок в ночное время. Они высказывались в пользу патрулирования. Однако другие считали, что патрулирование не нужно и слишком дорого и что преступления на автостоянках — это проблема общества, а не магазина[61].

Консенсус по проблеме снижается, когда организации дифференцируются (см. гл. 4). Вспомним, что неопределенность окружающей среды заставляет подразделения организации дифференцироваться по целям и установкам и специализироваться на определенных секторах окружающей среды. Дифференциация подразделений приводит к разногласиям и конфликтам из-за приоритетности целей и проблем. Когда дифференциация подразделений или структурных единиц высока, менеджеры должны стремиться к формированию коалиций при принятии решений.

Консенсус по проблеме особенно важен на этапе ее идентификации. Когда проблемы ясны и не вызывают разногласий, они задают ясные стандарты и ожидания в отношении деятельности. Если консенсус не достигнут, идентификация проблемы становится неопределенной, и все усилия должны быть направлены на достижение согласия по целям и приоритетам.

Специальные знания, необходимые для принятия решения

Специальные знания (technical knowledge) способствуют пониманию ситуации и достижению консенсуса и целей организации. Эта переменная может изменяться от полного согласия и определенности до полного несогласия и неопределенности причинно-следственных связей, приводящих к решению проблемы. Примером недостатка специальных знаний может служить работа 7-Up — под-

разделений PepsiCo. Менеджеры пришли к согласию по проблеме: они хотели увеличить долю рынка с 6 до 7%. Однако пути реализации этого решения были неизвестны или вызывали разногласия. Одни менеджеры хотели использовать систему дисконтных цен в супермаркетах. Другие верили, что смогут увеличить число киосков в ресторанах и предприятиях быстрого питания. Третьи настаивали на том, что лучший выход — дополнительная реклама на радио и телевидении. Менеджеры не знали, что именно увеличит их присутствие на рынке. В итоге сработала идея рекламы, однако не слишком хорошо. Неудача решения отразила низкий уровень специальных знаний 7-Up, необходимых для решения проблемы.

Когда приемы работы понятны, могут быть предложены и количественно оценены необходимые альтернативы решений с заданным уровнем неопределенности. Когда же методы не ясны, возможные решения плохо формулируются и становятся неопределенными. Тогда основу решений образуют интуиция, авторитетное мнение и метод проб и ошибок.

Ситуационные рамки

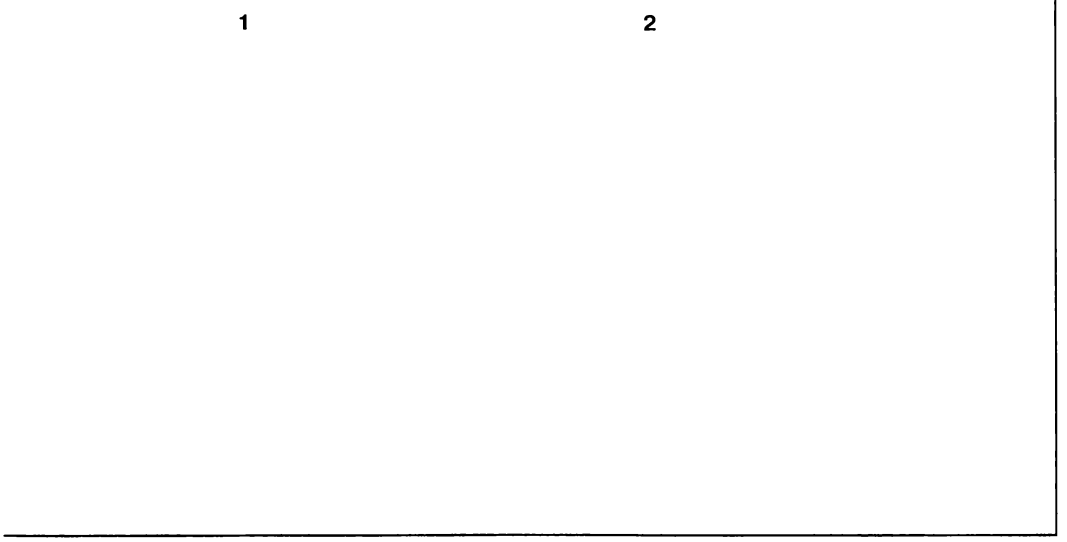
На илл. 12.8, представлена модель **ситуационных рамок принятия решений (contingency decision-making framework)**, объединяющие два аспекта работы: достижение консенсуса по проблеме и специальные знания, необходимые для ее решения. Каждый из блоков схемы представляет собой организационную ситуацию, которая соответствует подходам, рассмотренным в главе.

Блок 1 На блоке 1 (илл. 12.8) представлены процедуры рационального принятия решения, так как по проблеме нет разногласий и причинно-следственные связи ясны. Подобная ситуация характеризуется малой степенью неопределенности, и решения могут быть приняты на основе расчета. Альтернативы могут быть идентифицированы, лучшая выбирается по результатам анализа и расчетов. Рациональные модели индивидуальных и организационных решений, описанные выше, применяются, когда процедуры и методы рещения проблем хорошо определены.

Блок 2 Блок 2 описывает ситуацию с высокой степенью неопределенности проблем и приоритетов. В этих случаях для достижения согласия менеджеры идут на договоренности и компромисс, чтобы достичь консенсуса. Сосредоточенность на какой-либо одной проблеме может потребовать, чтобы организация отложила свои действия в других направлениях. Приоритеты расставляются в ходе обсуждений, дебатов и построения коалиций.

В таких ситуациях менеджеры должны стремиться к увеличению числа участников решения проблемы, чтобы достичь консенсуса в процессе решения. Следует рассматривать и обсуждать все возможные мнения до достижения компромисса, иначе организация не сможет работать, как целостная единица. В случае с Wal-Mart менеджерам следует обсудить конфликтующие мнения о прибылях и издержках, связанных с патрулированием автостоянок.

Иллюстрация 12.8 Модель ситуационных рамок при принятии решений



Модель Карнеги применяется тогда, когда по поводу организационных проблем существуют разногласия. Когда группы в организации не приходят к согласию или когда организация находится в конфликте с теми, кто связан с ее работой (правительством, поставщиками, профсоюзами), необходимы договоренности и переговоры. Стратегия договоренности при принятии решения особенно полезна на стадии идентификации проблемы. Когда договоренность достигнута и переговоры закончены, движение организации в определенном направлении получает поддержку.

Блок 3 В ситуации блока 3 проблемы и стандарты деятельности определены, однако возможные практические решения туманны и неопределенны. Методы решения проблемы не определены и плохо понятны. Когда с подобной ситуацией сталкивается отдельный менеджер, его решение направляется интуицией. Принимая решение, он полагается на опыт и свое мнение. Рациональный и аналитический подходы здесь неэффективны, поскольку альтернативы решений нельзя идентифицировать и оценить количественно. Четкие факты и точная информация недоступны.

Модель инкрементального процесса решения отражает пробы и ошибки на части организации. Как только проблема идентифицирована, последовательность небольших шагов позволяет организации исследовать возможности ее решения. Когда возникают новые проблемы, организация может вернуться на более ранний этап работы и выполнить его по-новому. В итоге за месяцы или за годы ор-

ганизация приобретет опыт, необходимый для удовлетворительного решения проблемы. Решение инженерных и маркетинговых проблем с бритвой Mach3, о которых рассказывалось выше, — это пример ситуации блока 3. Инженеры компании Gillette, разрабатывая технологию ее производства, должны были действовать методом проб и ошибок.

Ситуация блока 3 (высшее руководство согласно с характеристикой проблем, но не знает, как можно их решить) часто возникает в организациях, занимающихся бизнесом. Если менеджеры в подобных ситуациях принимают инкрементальные решения, в результате они приобретают технические знания, необходимые для достижения целей компании и решения ее проблем.

Блок 4 Ситуация блока 4 характеризуется высокой степенью неопределенности как проблем, так и путей их решения, и трудна для выбора альтернатив. Если при высоком уровне неопределенности решения принимает отдельный менеджер, он может использовать приемы, применяемые в ситуациях блоков 2 и 3. Он может попытаться создать коалицию для установления целей и приоритетов, использовать высказывание мнения или метод проб и ошибок на этапе решения проблемы. Могут также потребоваться дополнительные методы: вдохновение и подражание. **Вдохновение (inspiration)** связано с инновационными, творческими решениями, которые нельзя обосновать логически. Иногда они приходят подобно озарению, но, когда речь идет об интуиции, часто основываются на глубоком знании и понимании проблемы, для которых бессознательному требуется время[62]. **Подражание (imitation)** означает использование решения, применявшегося где-либо еще, в надежде, что оно сработает и в данной ситуации.

Например, в одном из университетов сотрудников бухгалтерского отделения огорчало их текущее положение, однако они не знали, как можно изменить их работу. Некоторые хотели бы больше заниматься исследованиями, тогда как другие были ориентированы на фирмы, занимающиеся бизнесом, и бухгалтерию. Возникли разногласия по поводу целей, поскольку ни одна из групп не знала, каким образом она может достичь своих целей. Окончательное решение, воодушевившее преподавателей, поступило от декана. На средства ведущих бухгалтерских фирм был организован исследовательский финансовый центр. Средства использовались для проведения исследований в области финансов, что отвечало научным интересам одних преподавателей и обеспечивало контакты с коммерческими фирмами сотрудников факультета, ориентированными на практику. Решение декана позволило определить общую цель и привлечь всех преподавателей к ее достижению.

Когда вся организация характеризуется высокой степенью неопределенности проблем и решений как обучающиеся организации, могут применяться элементы модели мусорной корзины. Сначала менеджеры могут испробовать методы, указанные в блоках 2 и 3, однако при этом логическая последовательность шагов от идентификации проблемы до ее рещения оказывается невозможной. Возможные решения будут опережать проблемы так же часто, как и проблемы — решения. В этой ситуации менеджеры должны побуждать сотрудников к широкому обсуждению проблем и вариантов их решения, что облегчает выбор. В результате, используя метод проб и ошибок, организация сможет решить некоторые проблемы.

Исследование показало, что решения, принятые в соответствии с моделью ситуационных рамок, оказываются более успешными. Однако также было отмечено, что примерно в 60% управленческих решений модель не удалось использовать. Часть информации оказалась ошибочной или была упущена, что снизило вероятность выбора эффективного решения[63]. Чтобы повысить вероятность успешных организационных решений, менеджеры могут использовать модель ситуационных рамок принятия решений (см. илл. 12.8).

Особые условия принятия решений

В высококонкурентном мире, в условиях глобальной конкуренции и быстрых перемен принятие решения редко происходит в соответствии с традиционной рациональной моделью. Сегодня менеджеры должны принимать многоуровневые решения чаще и быстрее, чем когда-либо и в окружающей среде, которая становится все менее предсказуемой. В книге, аннотация которой приводится ниже, рассматриваются некоторые новые навыки принятия решения, которые помогут менеджерам принимать быстрые, частые и эффективные решения в новой окружающей среде.



В записную книжку менеджера

Собирайте текущую информацию и одновременно разрабатывайте альтернативы решения, старайтесь подключить каждого, делайте все возможное, но, принимая решения в быстро меняющейся окружающей среде, все время двигайтесь вперед.

Сегодня перед лицами, принимающими решения, стоят три основные проблемы: работа в быстро меняющейся окружающей среде, обучение на ошибках решений и возрастающая приверженность ошибкам.

Быстро меняющаяся окружающая среда

В некоторых сферах деятельности уровень конкуренции и скорость технологических изменений так велики, что рыночные показатели могут быть бесполезными или устаревшими, стратегические возможности могут появляться и исчезать очень быстро, в пределах нескольких месяцев, и ценой ошибочного решения может стать банкротство компании. Недавнее исследование рассматривало, как успешные компании принимают решения в **быстро меняющейся окружающей среде (high-velocity environments)**. Требовалось понять, действительно ли эти организации отказались от рациональных подходов или не располагали временем для их инкрементальной реализации[64].

Сравнение успешных и ошибочных решений, принятых в условиях быстро меняющейся окружающей среды, позволяет сделать следующие выводы:

- Лица, принимающие успешные решения, собирают информацию в режиме реального времени, чтобы добиться глубокого интуитивного восприятия бизнеса. Полезно два-три раза в неделю встретиться с основными действующими лица-

ми. Лица, принимающие решения, следят за оперативными статистическими данными о денежных средствах, отходах, запасах, текущей работы и отгрузки. что позволяет им постоянно «держать руку на пульсе». Неуспешные фирмы больше внимания уделяют перспективному планированию и информации, касающейся будущего, и не рассматривают их связи с текущими событиями.

- Принимая важное решение, успешные компании сразу же начинают разрабатывать несколько вариантов решений. Часто до принятия окончательного решения они реализуются параллельно. Компании, принимающие решения медленно, разрабатывают только одну альтернативу, переходя к другому варианту только тогда, когда первый окажется неудачным.



Рекомендуемая книга

Winning Decisions: Getting It Right the First Time
By Edward Russo and Paul J.H. Schoemaker

«Работаете ли вы в бизнесе, государственных структурах, консалтинговых фирмах, образовании или некоммерческих организациях, — как правило, везде один и тот же сценарий. Это касается всех аспектов деятельности организации, включая правила принятия быстрых решений...

Что бы ни делали профессионалы и чем бы ни занимались организации, большинству приходится принимать решения «сейчас», а за этим следуют другие «сейчас», потом следующие и так до бесконечности». Такое вступление к книге *Удачные решения: успех с первого раза*, написанной Эдвардом Руссо и Полом Шумейкером, вероятно звучит как что-то знакомое для большинства принимающих решения. Как менеджеры могут принимать удачные решения в окружающей среде, характеризующейся быстрой изменчивостью, неопределенностью, информационными перегрузками и высокой степенью давления?

Приобретая опыт принятия решений

Хотя интуиция, опыт и общее ощущение играют в принятии решений важную роль, только этого оказывается недостаточно. Менеджеры могут развивать умения в четырех областях, которые помогут им принимать решения в динамичном мире.

- *Рамки решения* (*framing decisions*). Мы всегда воспринимаем любую ситуацию в неких рамках. Рамки, которыми менеджер ограничивает проблему, кардинальным образом сказываются на возможностях и выборе решения. Менеджеры *Британской энциклопедии* упустили возможность занять достойное место в Интернете, приняв решение ограничиться только печатной продукцией. Чтобы принимать удачные решения, менеджеры должны понимать, какие рамки ограничивают суть проблемы и расширяют перспективы принятия решений.
- *Накопление информации* (*gathering intelligence*). Большинство людей склонны накапливать информацию, соответствующую их собственной склонности, не стараясь сосредоточиться на чем-то другом, что позволило бы по-новому увидеть ситуацию и принять эффективное решение. Менеджеры должны научиться правильно ставить вопросы, адекватно интерпретировать ответы и видеть, когда следует от накопления информации переходить к действиям.
- *Формулирование заключения* (*reaching conclusions*). Это процесс, когда лицо, принимающее решения, должно понять, что делать с накопленной информацией. Авторы книги рекомендуют использовать систематические методы и инструментарий, не полагаясь на чистую интуицию и прибли-

женные расчеты. По их мнению, интуиция и опыт наиболее применимы при определении рамок и накоплении информации, тогда как окончательный выбор требует дисциплины.

- *Обучение на опыте* (*learning from experience*). Менеджеры часто принимают удачные решения, опираясь на опыт собственных ошибок. В быстро меняющейся окружающей среде ошибки неизбежны, однако обучение на ошибках составляет основу эффективных решений в будущем.

Заключение

Помимо интересного подхода к принятию решений в реальном мире, авторы книги дают менеджерам практические советы по улучшению их навыков: практические руководства, кейсы и упражнения. Каждая глава содержит небольшие поучения, отражающие ее ключевые положения. Авторы подчеркивают, что они не дают готовых рецептов, но знакомят читателей со своим теоретическим подходом, усвоение которого требует дисциплины и творчества.

- Те, кто принимает решения быстро и успешно, стремятся получить совет любого человека, особенно прислушиваясь к мнению одного-двух коллег, обладающих здравым смыслом и пользующихся доверием. Медленно действующие компании не способны сформировать среди лучших людей атмосферу доверия и согласия.
- Оперативно действующие компании привлекают к процессу принятия решений любого и стремятся добиться консенсуса; но если консенсуса добиться не удается, топ-менеджер принимает решение самостоятельно, и движение вперед продолжается.
- Быстро сделанный и успешный выбор хорошо сочетается с прежними решениями и общей стратегией компании. В менее удачных случаях текущее решение принимается изолированно от предыдущих, часто совершенно абстрактно[65].

Когда имеет значение скорость, медленное решение так же неэффективно, как и ошибочное. Как мы говорили в гл. 11, скорость — основной инструмент конкуренции, и компании должны научиться принимать решения как можно быстрее. Чтобы повысить шансы решения на успех в быстро меняющихся условиях, некоторые организации поощряют конструктивный конфликт **методом позиции—контрпозиции (point—counterpoint)**, когда лица, принимающие решения, разделяются на две группы и получают разные, часто противоположные задачи[66]. Группы разрабатывают предложения, обмениваются ими, обсуждают варианты, пока не придут к общему пониманию и рекомендациям. Консенсус может не быть достигнут, однако метод дает возможность рассмотреть варианты решений и обосновать свое мнение, а топ-менеджерам — глубже понять ситуацию. Обычно те, кто участвовал в подобном обсуждении, поддерживают окончательное решение. Однако, если решение нужно принять очень быстро, топ-менеджеры принимают волевое решение, и организация движется вперед.

Ошибки при принятии решений и обучение

Организационные решения приводят ко многим ошибкам, особенно когда они принимаются в условиях высокой неопределенности. Менеджеры просто не могут опреде-

лить или предвидеть, какая из альтернатив сможет решить проблему. В подобных случаях организация должна принять решение методом проб и ошибок, хотя это и связано с определенным риском. Если альтернатива оказывается неудачной, организация может извлечь из этого опыта урок и попробовать другой вариант решения, более соответствующий ситуации. Каждая неудача дает новую информацию и новые открытия. Главное для менеджеров — принимая решения, постоянно двигаться вперед, несмотря на риск. «Хаотичное действие лучше, чем упорядоченное бездействие»[67].

Во многих случаях, стремясь содействовать творческим решениям, менеджеры поощряют в организации эксперименты, даже безрассудства, чтобы способствовать творческому принятию решений. Если одна идея проваливается, должна быть испробована другая. Неудача часто лежит в основе успеха, как произошло в компании 3M, когда неудачная продукция — не слишком надежный клей — привела к созданию самоклеющихся листков для заметок. В компании PepsiCo считают, что, если вся их новая продукция оказывается удачной, значит, они что-то делают неправильно и недостаточно рискуют, развивая новые рынки[68].

Только делая ошибки, менеджеры и организации могут **обучаться принятию решений (decision learning)** и приобретать опыт и знания, необходимые для успеха в будущем. Роберт Таунсенд (Robert Townsend), который был президентом Avis Corporation, дал такой совет:

> Признавайте свои ошибки открыто, может быть, даже с радостью. Поддерживайте коллег в их стремлении действовать так же, выражайте им свое сочувствие. Никогда не осуждайте. Дети учатся ходить, только падая. Если вы будете шлепать ребенка при каждом падении, он никогда не захочет ходить. Мой средний уровень удачных решений в Avis не превышал 0,333. Два из трех решений, которые я принимал, были ошибочными. Однако мои ошибки обсуждались открыто, и большинство их было исправлено с помощью моих друзей[69].

Возрастание приверженности ошибкам



В записную книжку менеджера

Не упорствуйте в действиях, ведущих к неудаче. Когда неопределенность высока, некоторые приемы не работают. Поощряйте организационное обучение, каждый раз пытаясь использовать новые альтернативы. Ищите информацию и показатели, которые смогут дать вам понять, что дела пошли скверно. Распределяйте ресурсы на новые альтернативы и не связывайтесь с неудачными рискованными предприятиями.

Гораздо более опасную ошибку представляет собой продолжение работы в направлении, ведущем к очевидной неудаче. Исследование показывает, что организации часто продолжают вкладывать время и деньги в реализацию решений, хотя заведомо известно, что они неудачны. Существует два объяснения факта **возрастания приверженности** менеджеров ошибкам **(escalate commitment)**. Во-первых, они могут блокировать или искажать негативную информацию, если лично несут ответственность за неправильное решение. Они просто не знают, когда следует «перекрыть кран». В некоторых случаях они продолжают выбрасывать большие деньги, даже если ясно, что стратегия неверна и цели невозможно достичь[70].

Рассмотрим рост инвестиций Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) в злополучный проект Canary Wharf в отдаленном лондонском районе Докленд, достигших 8 млрд долл. В какой-то момент CIBC вложил 1 млрд долл. в работы, которые осуществляли уже не су-

ществующая компания Olympia & York Developments Ltd. и ее филиалы. Обилие негативной информации заставило генерального директора банка Эла Флуда (Al Flood) сказать, что проект не соответствует условиям кредитования, тем не менее CIBC вложил в проект еще 36 млн долл. Флуд сказал, что этот ход был предпринят «для защиты наших вложений... и в надежде помочь проекту начать работать»[71].

Второе объяснение роста приверженности неудачному решению — то, что в современном обществе ценятся последовательность и настойчивость. Менеджеры, последовательно отстаивающие свои решения, кажутся лучше тех, кто перескакивает с одного дела на другое. Даже если организации учатся методом проб и ошибок, организационной нормой остается последовательность действий. Эти системы ценностей могут привести к продолжению работы, растрачиванию ресурсов и торможению обучения. Отчасти акцент на последовательности руководства привел Long Island Lighting Company (LILCO) к отказу скорректировать проект атомной электростанции Shoreham, от которого после вложения 5 млрд долл. в итоге все-таки пришлось отказаться без каких-либо шансов когда-либо продолжить работу. В 1966 г., когда проект был только объявлен, его стоимость оценивалась в 75 млн долл., но ко времени выделения средств на строительство LILCO уже израсходовала 77 млн. Оппозиция атомной энергии усиливалась. Критики продолжали осуждать гигантские затраты на Shoreham. Клиенты LILCO сетовали на то, что компания экономит на сервисе и текущих операциях. Однако официальные лица проекта, по-видимому, продолжали верить в победу. Они отвечали критикам: «Если только люди дождутся конца, они поймут, что это баснословно выгодные инвестиции».

История закончилась в 1989 г., когда было достигнуто соглашение с Нью-Йорком, и LILCO для покрытия издержек и списания 2,5 млрд долл. налога пришлось отказаться от идеи строительства АЭС стоимостью 5 млрд. Но даже после того как губернатор Марио Гуомо (Mario Guomo) подписал соглашение с компанией, LILCO оставалась верна ошибочному курсу более 23 лет[72].

Неспособность признать свои ошибки и выработать новый курс гораздо хуже, чем установка, которая поощряет делать ошибки и учиться на них. Все это позволяет сделать вывод, что если компании будут постоянно учиться принимать правильные решения, рано или поздно они добьются успеха. Двигаясь своим путем, они будут совершать ошибки, но рано или поздно научатся преодолевать неопределенность методом проб и ошибок.

Итоги и обсуждение

Основная идея главы состоит в том, что большинство организационных решений не принимают рационально и логично. Большинство решений не начинаются с

тщательного анализа проблемы и систематического анализа альтернатив и не завершаются окончательным выбором решения. Напротив, процесс принятия решения характеризуют конфликты, создание коалиций, метод проб и ошибок, скорость и просчеты. Менеджеры работают в условиях множества ограничений, препятствующих использованию рационального подхода, поэтому выбор часто осуществляется интуитивно и на основе предчувствия.

Другая важная идея — то, что решения принимают люди, однако организационные решения не принимаются одним человеком. Принятие организационных решений представляет собой социальный процесс. Крайне редко менеджеры анализируют проблемы и принимают решения самостоятельно. Многие проблемы оказываются неясными, поэтому требуется их широкое обсуждение и создание коалиций. Когда цели и приоритеты установлены, должны быть исследованы альтернативы их достижения. Когда менеджер принимает решение индивидуально, оно часто оказывается составной частью процесса принятия решения большего масштаба. Организации решают большие проблемы, осуществляя последовательность шагов. Менеджер может сделать свой шаг, но он должен понимать, в какой более крупный процесс он входит.

Чаще всего конфликты и создание коалиций связаны с разногласиями по поводу сути проблемы. Чтобы показать, какие цели важны и какие проблемы следует решать в первую очередь, необходимо установить приоритеты. Если менеджер намерен решить проблему, которую остальные проблемой не считают, он лишается их поддержки в осуществлении своего решения. Поэтому на стадии идентификации проблемы стоит потратить время и силы на создание коалиции. Пройдя через этот процесс организация может начать решать проблему. При недостатке специальных знаний решение может разворачиваться в виде серии проб, постепенно приводящих к окончательному решению.

Самая последняя модель процесса принятия решения — модель мусорной корзины. Согласно этой модели процесс принятия решения в высокоорганичных организациях может казаться почти случайным; так обстоит дело в обучающихся организациях. Решения, проблемы, идеи и люди в организации перемешиваются друг с другом, образуя разные комбинации. В этом процессе организация постепенно обучается. Некоторые проблемы могут никогда не быть решены, однако многие все же решают, и организация может двигаться вперед, поддерживая и повышая уровень своей деятельности.

Наконец, организации должны принимать решения быстро, что требует постоянно контролировать деятельность организации и ее окружающую среду. Более того, в неопределенном мире организации могут допускать ошибки, и ошибки, обусловленные поиском, следует поощрять. Поощрение работы методом проб и ошибок облегчает обучение организации. С другой стороны, нежелание отказаться от ошибочно выбранного направления может иметь серьезные организационные последствия. Последовательность действий и желание следовать решению, когда-то признанному правильным, может привести к непрерывным инвестициям в бесполезную деятельность.

Ключевые понятия

быстро меняющаяся окружающая среда (high-velocity environments)
вдохновение (inspiration)
возрастание приверженности ошибкам (escalate commitment)
запрограммированные решения (programmed decisions)
идентификация проблемы (problem identification)
интуитивное принятие решений (intuitive decision making)
коалиция (coalition)
консенсус по проблеме (problem consensus)
метод позиции—контрпозиции (point—counterpoint)
модель инкрементального процесса принятия решений (incremental decision process model)
модель Карнеги (Carnegie model)
модель мусорной корзины (garbage can model)
незапрограммированные решения (nonprogrammed decisions)
обучение принятию решений (decision learning)
ограниченно рациональный подход (bounded rationality perspective)
организованная анархия (organized anarchy)
подражание (imitation)
подход на основе теории управления (management science approach)
принятие организационных решений (organizational decision making)
рациональный подход (rational approach)
решение проблемы (problem solution)
ситуационные рамки принятия решений (contingency decision-making framework)
специальные знания (technical knowledge)
удовлетворительность (satisficing)

Вопросы для обсуждения

1. Экономист-профессионал однажды сказал своим студентам: «Когда решение принимает один человек, он должен рассмотреть всю информацию, относящуюся к делу, и выбрать экономическую альтернативу». Согласны ли вы с этим утверждением? Почему?
2. Почему в принятии решений участвует интуиция? Можете ли вы вспомнить, когда, принимая рещение, вы полагались на интуицию?
3. Модель Карнеги подчеркивает необходимость политической коалиции при принятии решения. Когда и почему коалиции оказываются необходимыми?
4. Каковы основные этапы модели инкрементального процесса принятия решения Минцберга? Почему организация может вернуться на одну или несколько фаз модели назад?
5. Специалист по теории организаций однажды сказала своим студентам: «Организации никогда не принимают больших решений. Они принимают малые решения, которые в итоге складываются в большое». Поясните логику этого утверждения.

6. Почему в условиях быстро меняющейся окружающей среды менеджеры больше должны заботиться о настоящем, чем о будущем? Обсудите этот вопрос.
7. Как консенсус по проблеме влияет на процесс принятия решения в организациях?
8. Опишите четыре потока событий, представленных в модели мусорной корзины. Почему считается, что они не зависят друг от друга?
9. Существуют ли ситуации, когда от менеджеров ожидается правильное решение? Существуют ли ситуации, когда менеджеры могут ошибаться? Обсудите этот вопрос.
10. Почему в организациях ошибки обычно допускаются, а в курсах по подготовке менеджеров и на экзаменах за них наказывают?

Рабочая тетрадь *Стиль решения*

Вспомните несколько недавних решений, повлиявших на вашу жизнь. Выберите два важных решения, принятых вами, и два важных решения, принятых другими людьми. Заполните таблицу и постарайтесь с помощью илл. 12.8 определить их стиль.

Ваши решения	Использованный подход	Преимущества и недостатки	Стиль решения, который вы рекомендуете
1.			
2.			
Решения других людей			
1.			
2.			

Вопросы

1. Как подход к решению может повлиять на его последствия? Что происходит, когда подход соответствует характеру решения? А что, когда нет?
2. Как вы можете узнать, какой из подходов лучше?

Кейс для анализа *Щелчок кнута*

Хэрмон Дэвидсон уныло смотрел на удаляющегося руководителя исследовательской группы. Нельзя сказать, что их встреча прошла хорошо. Дэвидсон сказал Элу Питчеру, что на его работу жалуются, на что тот все отрицал и говорил с неприкрытым презрением.

Дэвидсон, директор главного управления, был готов к некоторой критике того, как обычно ведется бизнес, которая обострялась постоянными проблемами реорганизации. Однако ему было трудно игнорировать такие серьезные замечания, поскольку он с уважением относился к тем, кто их делал.

«Может, я с самого начала чего-то не заметил в Питчере? — спрашивал себя Дэвидсон. — Или дал парню, которого не знаю, хороший шанс, поручив такие дела?»

Когда во время последнего сокращения в Департаменте технического обслуживания (Department of Technical Services, DTS), проведенного в начале года, структура, возглавляемая Дэвидсоном, перестала существовать, ему после пяти лет прозябания было предложено вернуться в штаб-квартиру. Прежний директор Уэлтон Драммонд внезапно ушел в отставку.

Практически сразу же Дэвидсон узнал, что теперь он за шесть месяцев должен провести полную инспекцию структуры управления штаб-квартиры и его деятельности. Секретарь DTS обещал Белому дому подготовить материалы этой инспекции к началу следующей реорганизации управленческого аппарата. Драммонд уже сформировал рабочую группу из пяти человек, в состав которой вошли два опытных аналитика менеджмента, подающий надежды молодой сотрудник, один внештатный работник и Питчер, ее руководитель. Питчер только что оставил Департамент финансов (Treasury Department), в котором он проводил аналогичную работу. Однако Драммонд, сразу же после своего увольнения отправившийся в Азию в альпинистскую экспедицию, уже не мог объяснить своего плана инспекции или своих договоренностей с Питчером.

Дэвидсона поразила энергия и увлеченность Питчера. Он работал долгие часы, много писал, хотя и не слишком хорошо, и с воодушевлением относился к новейшим разработкам в организационной теории. Но у него также были и другие черты, уже внушавшие опасения. Казалось, его не интересовали история и культура DTS, к топ-менеджерам этой структуры он относился покровительственно, полагая, что они слишком наивны и не думают о современном менеджменте.

Несколько предварительных информационных встреч Дэвидсона и Питчера в штаб-квартире, казалось бы, прошли гладко. Питчер не разделял философии своего шефа и ограничивался замечаниями по поводу графика работы и процедур. В конце встречи он сказал: «Если мы сможем найти возможности для улучшений, мы постараемся подготовить для вас рекомендации».

Однако не прошло и недели с начала инспекции, как директору управления в первый раз позвонила возмущенная помощница секретаря по общественным вопросам Эрин Дав. «Ваши люди довели моих супервизоров своими поучениями, как мы должны менять нашу организацию и методы, — сказала она. — Мне казалось, вы проводите инспекцию. Этот парень, Питчер, говорит так, будто он собирается переделать работу аппарата одним махом. Да кто он такой?»

Когда Дэвидсон спросил Питчера о столкновениях в отделе по общественным вопросам, тот удивился, что несколько замечаний, сделанных супервизорам в интересах «неформальной обратной связи», были так неверно поняты. «Я сказал, мы сообщим им, как все уладить».

«Послушай, Эл, — мягко возразил Дэвидсон. — Это очень опытные менеджеры, и они не привыкли, чтобы кто-то говорил им, что следует делать. Они работают не первый год, и нет никакой необходимости менять то, что и так хорошо устроено. Мы должны только собрать и проанализировать информацию и подобрать убедительный пример для изменений, или нам придется отсюда уходить. Воздержись от «обратной связи», пока мы не рассмотрим все материалы».

Еще через две недели директор Департамента технологий (Technology Department) Фил Кансеко, старый и заслуженный коллега, стоял на пороге кабинета Дэвидсона в том же состоянии, что и Эрин Дав.

«Хэрмон, дружище, я думаю, тебе стоит попридержать своих инспекторов, — сказал он. — Некоторые менеджеры, привлеченные к интервью, работали по 24 часа в сутки, чтобы пересмотреть проект бюджета к сегодняшнему дню. Мой заместитель сказал, что Питчер постоянно откладывал интервью и жаловался, что мы не понимаем новых приоритетов. Он живет в реальном мире?»

Кансеко навел Дэвидсона на мысль позвонить нескольким коллегам, имевшим дело с инспекционной командой. Неохотно, но все они критиковали Питчера, а иногда и всю команду, за резкость и нежелание выслушать доводы в пользу существующих структур и процессов.

Для встречи с руководителем инспекционной группы Дэвидсон собрал всю свою выдержку. Однако Питчер не имел желания ни заниматься самоанализом, ни пересматривать проблемы. Для себя он решил, что должен возглавить инициативу Белого дома по усовершенствованию менеджмента силами агентства, которое не слишком задумывается об издержках. Он напомнил Дэвидсону, что менеджеры могут извлечь некоторые непростые уроки из этой процедуры. С тех пор как Питчер стал работать с менеджерами, не склонными сотрудничать с «посторонним», занимающимся непопулярным делом, его тревожила только жесткость расписания. Питчер считал, что роль Дэвидсона сводится к тому, чтобы сдерживать критику тех, кто стремится дискредитировать работу группы.

План исследований и возможности его реализации вызвали у Дэвидсона много вопросов. Могут ли они сделать так много своими малыми силами? Нужные ли люди были включены в исследовательскую группу? Были ли менеджеры, руководители и даже сами участники команды хорошо к этому подготовлены?

Однако наиболее острым был главный вопрос: может ли Эл Питчер помочь ему решить эти проблемы?

До 1980-х годов Aliesha имел репутацию хорошего, но немного сонного государственного педагогического колледжа, расположенного вдалеке от столиц. Однако с ростом численности студентов он был преобразован в колледж с четырехлетним обучением (были даже подготовлены планы по его преобразованию в 1990-е годы в государственный университет, имеющий право выдавать дипломы и, возможно, даже с медицинским факультетом). За 10 лет численность студентов Aliesha выросла от 1,5 тыс. до 9 тыс. Его бюджет рос еще скорее, и за этот период увеличился в 20 раз.

Единственное, что не менялось в Aliesha, — самое первое его отделение, педагогический колледж, численность студентов которого фактически даже сократилась. Все другие структуры, казалось бы, процветали. Были созданы новые факультеты гуманитарных наук, бизнеса, ветеринарии и стоматологии с четырехлетним обучением. Aliesha разработал много программ для местных жителей. Среди них были быстро развивающиеся вечерние программы, клиника психического здоровья и детский логопедический центр — единственный в этой местности. Работа затронула даже среднее образование: была создана школа, в которой работали старые преподаватели колледжа. Хотя в ней обучалось только 300 старшеклассников, ее преподаватели были опытными специалистами по подготовке учителей, и эта школа считалась лучшей в округе.

Но в 1986 г. государственное постановление внезапно резко сократило бюджет Aliesha. В то же время преподаватели потребовали и получили значительную прибавку к заработной плате. Было ясно, что что-то следует предпринять: дефицит бюджета был так велик, что нельзя было покрыть даже текущие расходы. Когда комитет преподавателей встретился с президентом и ученым советом, после долгих и горячих споров были намечены два кандидата на сокращение: детский логопедический центр и показательная школа. Оба стоили Aliesha примерно одинаково и оба были очень дорогими.

Все знали, что логопедический центр был действительно нужен, это было делом первостепенной важности. Но все признавали, поскольку доказательства были исчерпывающими, что логопедический центр не решал своих задач. Он работал так плохо, небрежно и неорганизованно, что педиатры, психи-

атры и психологи стеснялись направлять туда своих пациентов. Считалось, что он существует для обучения студентов-психологов, а не для помощи детям с серьезными дефектами речи.

Школу критиковали по другим соображениям. Никто не сомневался в высоком качестве ее работы и роли в обучении детей и молодых учителей-стажеров. Но каковы были ее задачи? В округе было и так немало прекрасных школ.

«Как мы можем обосновать, — спрашивал один из психологов, связанных с логопедическим центром, — работу школы, в которой нет острой нужды, но в которой обучение каждого ученика стоит столько же, сколько подготовка дипломника в Гарварде?»

«А как мы можем обосновать, — спрашивал декан факультета образования, сам один из выдающихся преподавателей показательной средней школы, — существование логопедического центра, который не дает результатов, хотя каждый из его пациентов стоит государству столько, сколько каждый из наших учеников, или даже больше того?»

Ссылки

1. Katarzyna Moreno, UnbeComing, *Forbes* (June 10, 2002), 151—152; Nanette Byrnes, Avon: The New Calling, *BusinessWeek* (September 18, 2000), 136—148.
2. Adam Lashinsky, Now for the Hard Part, *Fortune* (November 18, 2002), 94—106.
3. Betsy Morris, Can Ford Save Ford? *Fortune* (November 18, 2002), 52—63.
4. Kim Girard, Cozone in the Ozone, *Business 2.0* (June 27, 2000), 90—95.
5. Saul Hansell, Meg Whitman and eBay, Net Survivors, *The New York Times* (May 5, 2002), 1, 17; Linda Yates and Peter Skarzynski, How Do Companies Get to the Future First? *Management Review* (January 1999), 16—22.
6. Charles Lindblom, The Science of 'Muddling Through', *Public Administration Review* 29 (1954), 79—88.
7. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960), 1—8.
8. Paul J.H. Schoemaker and J. Edward Russo, A Pyramid of Decision Approaches, *California Management Review* (Fall 1993), 9—31.
9. Scott McCartney, Clipped Wings: American Airlines to Retrench in Bid to Beat Discount Carriers, *The Wall Street Journal* (August 13, 2002), A1, A8; Delta to Start Low-Cost Airline, AP story in *The Johnson City Press* (November 17, 2002), 22.
10. Michael Pacanowsky, Team Tools for Wicked Problems, *Organizational Dynamics* 23, no. 3 (Winter 1995), 36—51.
11. Doug Wallace, What Would You Do? Southern Discomfort, *Business Ethics* (March/April 1996), 52—53; Renee Elder, Apparel Plant Closings Rip Fabric of Community's Employment, *The Tennessean* (November 3, 1996), 1E.
12. Karen Dillon, The Perfect Decision (an interview with John S. Hammond and Ralph L. Keeney), *Inc.* (October 1998), 74—78; John S. Hammond and Ralph L. Keeney, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1998).
13. Earnest R. Archer, How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice, *Management Review* 69 (February 1980), 54—61; Boris Blai, Eight Steps to Successful Problem Solving, *Supervisory Management* (January 1986), 7—9.
14. Francine Schwadel, Christmas Sales' Lack of Momentum Test Store Managers' Mettle, *The Wall Street Journal* (December 16, 1987), 1.
15. Adapted from Archer, How to Make a Business Decision, 59—61.

16. James W. Dean, Jr., and Mark P. Sharfman, Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process, *Journal of Management Studies* 30 (1993), 587—610.
17. Paul A. Anderson, Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 201—222.
18. Art Kleiner, Core Group Therapy, *Strategy & Business*, Issue 27 (Second Quarter, 2002), 26—31.
19. Irving L. Janis, *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management* (New York: The Free Press, 1989); Paul C Nutt, Flexible Decision Styles and the Choices of Top Executives, *Journal of Management Studies* 30 (1993), 695—721.
20. Herbert A. Simon, Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion, *Academy of Management Executive* 1 (February 1987), 57—64; Daniel J. Eisenberg, How Senior Managers Think, *Harvard Business Review* 62 (November—December 1984), 80—90.
21. Sefan Wally and J. Robert Baum, Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making, *Academy of Management Journal* 37, no. 4 (1994), 932—956; Orlando Behling and Norman L. Eckel, Making Sense Out of Intuition, *Academy of Management Executive* 5, no. 1 (1991), 46—54.
22. Gary Klein, *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do* (New York: Doubleday, 2002); Milorad M. Novicevic, Thomas J. Hench, and Daniel A. Wren, 'Playing By Ear... In An Incessant Din of Reasons': Chester Barnard and the History of Intuition in Management Thought, *Management Decision* 40, no. 10 (2002), 992—1002; Alden M. Hayashi, When to Trust Your Gut, *Harvard Business Review* (February 2001), 59—65; Brian R. Reinwald, Tactical Intuition, *Military Review* 80, no. 5 (September—October 2000), 78—88; Thomas A. Stewart, How to Think with Your Gut: *Business 2.0* (November 2002), accessed at *http://www. business2.com/articles* on November 7, 2002; Bill Breen, What's Your Intuition? *Fast Company* (September 2000), 290—300; Henry Mintzberg and Frances Westley, Decision Making: It's Not What You Think, *MIT Sloan Management Review* (Spring 2001), 89—93.
23. Thomas F. Issack, Intuition: An Ignored Dimension of Management, *Academy of Management Review* 3 (1978), 917—922.
24. Marjorie A. Lyles, Defining Strategic Problems: Subjective Criteria of Executives, *Organizational Studies* 5 (1987), 263—280; Marjorie A. Lyles and Ian I. Mitroff, Organizational Problem Formulation: An Empirical Study, *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 102—119.
25. Marjorie A. Lyles and Howard Thomas, Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-Making Models, *Journal of Management Studies* 25 (1988), 131—145.
26. Susan E. Jackson and Jane E. Dutton, Discerning Threats and Opportunities, *Administrative Science Quarterly* 33 (1988), 370—387.
27. Lisa A. Burke and Monica K. Miller, Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making, *Academy of Management Executive* 13, no. 4 (1999), 91—99.
28. Ross Stagner, Corporate Decision-Making: An Empirical Study, *Journal of Applied Psychology* 53 (1969), 1—13.
29. Hayashi, When to Trust Your Gut.
30. Suzanna Andrews, Calling the Shots, *Working Woman* (November 1995), 30—35, 90.
31. Michael L. Ray and Rochelle Myers, *Creativity in Business* (Garden City, N.J.: Doubleday, 1986).
32. Ann Langley, Between 'Paralysis By Analysis' and 'Extinction By Instinct', *Sloan Management Review* (Spring 1995), 63—76.
33. Paul C. Nutt, Types of Organizational Decision Processes, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984) 414—450.
34. Geraldine Fabrikant, The Paramount Team Puts Profit Over Splash, *The New York Times* (June 30 2002), 1, 15.
35. Nandini Rajagopalan, Abdul M.A. Rasheed, and Deepak K. Datta, Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Decisions, *Journal of Management* 19 (1993), 349—384; Paul J.H. Schoemaker, Stra-

tegic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views, *Journal of Management Studies* 30 (1993), 107—129; Charles J. McMillan, Qualitative Models of Organizational Decision Making, *Journal of Management Studies* 5 (1980), 22—39; Paul C Nutt, Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stimulate Optimal Use, *Academy of Management Review* 1 (1976), 84—98.

36. Hugh J. Miser, Operations Analysis in the Army Air Forces in World War II: Some Reminiscences, *Interfaces* 23 (September—October 1993), 47—49; Harold J. Leavitt, William R. Dill, and Henry B. Eyring, *The Organizational World* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1973), chap. 6.
37. Stephen J. Huxley, Finding the Right Spot for a Church Camp in Spain, *Interfaces* 12 (October 1982), 108—114; James E. Hodder and Henry E. Riggs, Pitfalls in Evaluating Risky Projects, *Harvard Business Review* (January—February 1985), 128—135.
38. Edward Baker and Michael Fisher, Computational Results for Very Large Air Crew Scheduling Problems, *Omega* 9 (1981), 613—618; Jean Aubin, Scheduling Ambulances, *Interfaces* 22 (March—April, 1992), 1—10.
39. Srinivas Bollapragada, Hong Cheng, Mary Phillips, Marc Garbiras, Michael Scholes, Tim Gibbs, and Mark Humphreville, NBC's Optimization Systems Increase Revenues and Productivity, *Interfaces* 32, no. 1 (January—February 2002), 47—60.
40. Gerald Brown, Joseph Keegan, Brian Vigus, and Kevin Wood, The Kellogg Company Optimizes Production, Inventory, and Distribution, *Interfaces* 31, no. 6 (November—December 2001), 1—15.
41. Harold J. Leavitt, Beyond the Analytic Manager, *California Management Review* 17 (1975), 5—12; C. Jackson Grayson, Jr., Management Science and Business Practice, *Harvard Business Review* 51 (July—August 1973), 41—48.
42. David Wessel, A Man Who Governs Credit Is Denied a Toys 'R' Us Card, *The Wall Street Journal* (December 14, 1995), B1.
43. Richard L. Daft and John C Wiginton, Language and Organization, *Academy of Management Review* (1979), 179—191.
44. Based on Richard M. Cyert and James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963); and James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1958).
45. William B. Stevenson, Joan L. Pearce, and Lyman W. Porter, The Concept of 'Coalition' in Organization Theory and Research, *Academy of Management Review* 10 (1985), 256—268.
46. Cyert and March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 120—222.
47. Ann Reilly Dowd, How Bush Decided, *Fortune* (February 11, 1991), 45—46.
48. Pui-Wing Tam, One for the History Books: The Tale of How Britannica Is Trying to Leap from the Old Economy Into the New One, *The Wall Street Journal* (December 11, 2000), R32; Richard A. Melcher, Dusting Off the *Britannica*, *BusinessWeek* (October 20, 1997), 143—146.
49. Lawrence G. Hrebiniak, Top-Management Agreement and Organizational Performance, *Human Relations* 35 (1982), 1139—1158; Richard P. Nielsen, Toward a Method for Building Consensus during Strategic Planning, *Sloan Management Review* (Summer 1981), 29—40.
50. Based on Henry Mintzberg, Duru Raisinghani, and André Théorêt, The Structure of 'Unstructured' Decision Processes, *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), 246—275.
51. Lawrence T. Pinfield, A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), 365—388.
52. Mintzberg *et al.* The Structure of 'Unstructured' Decision Processes.
53. Ibid., 270.
54. William C. Symonds with Carol Matlack, Gillette's Edge, *BusinessWeek* (January 19, 1998), 70—77; William C. Symonds, Would You Spend $1.50 for a Razor Blade? *BusinessWeek* (April 27, 1998), 46.
55. Anna Wilde Mathews, Martin Peers, and Nick Wingfield, Off-Key: The Music Industry Is Finally Online, But Few Listen, *The Wall Street Journal* (May 7, 2002), A1, A20.

56. Michael D. Cohen, James G. March, and Johan P. Olsen, A Garbage Can Model of Organizational Choice *Administrative Science Quarterly* 17 (March 1972), 1—25; Michael D. Cohen and James G. March, *Leadership and Ambiguity: The American College President* (New York: McGraw-Hill, 1974).
57. Michael Masuch and Perry LaPotin, Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 38—67.
58. David Krouss, Casablanca, *Sky* (November 1992), 82—91.
59. Thomas R. King, Why 'Waterworld', with Costner in Fins, Is Costliest Film Ever, *The Wall Street Journa* (January 31, 1995), A1.
60. Adapted from James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967), chap. 1C and McMillan, Qualitative Models of Organizational Decision Making, 25.
61. Louise Lee, Courts Begin to Award Damages to Victims of Parking-Area Crime, *The Wall Street Journa* (April 23, 1997), A1, A8.
62. Mintzberg and Wheatley, Decision Making: It's Not What You Think.
63. Paul C. Nutt, Selecting Decision Rules for Crucial Choices: An Investigation of the Thompson Framework *The Journal of Applied Behavioral Science* 38, no. 1 (March 2002), 99—131; Paul C Nutt, Making Strategic Choices, *Journal of Management Studies* 39, no. 1 (January 2002), 67—95.
64. L.J. Bourgeois III and Kathleen M. Eisenhardt, Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry, *Management Science* 34 (1988), 816—835.
65. Kathleen M. Eisenhardt, Speed and Strategic Course: How Managers Accelerate Decision Making, *California Management Review* (Spring 1990), 39—54.
66. David A. Garvin and Michael A. Roberto, What You Don't Know About Making Decisions, *Harvard Business Review* (September 2001), 108—116.
67. Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2d ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979), 243.
68. Christopher Power with Kathleen Kerwin, Ronald Grover, Keith Alexander, and Robert D. Hof, Flops *BusinessWeek* (August 16, 1993), 76—82.
69. Robert Townsend, *Up the Organization* (New York: Knopf, 1974), 115.
70. Helga Drummond, Too Little Too Late: A Case Study of Escalation in Decision Making, *Organization Studies* 15, no. 4 (1994), 591—607; Joel Brockner, The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress, *Academy of Management Review* 17 (1992), 39—61; Barry M. Staw and Jerry Ross, Knowing When to Pull the Plug, *Harvard Business Review* 65 (March—April 1987), 68—74 Barry M. Staw, The Escalation of Commitment to a Course of Action, *Academy of Management Review* 6 (1981), 577—587.
71. Shona McKay, When Good People Make Bad Choices, *Canadian Business* (February 1994), 52—55.
72. Jerry Ross and Barry M. Staw, Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant, *Academy of Management Journal* 36 (1993), 701—732.

Конфликт, власть, политика

Глава 13

Межгрупповой конфликт в организации
Источники конфликта • Рациональная и политическая модели

Власть и организации
Власть личности и организации • Власть и полномочия • Источники вертикальной власти • Источники горизонтальной власти

Политические процессы в организациях
Определение • Когда используется политическая активность?

Использование власти, политики и сотрудничества
Тактика усиления власти • Политическая тактика использования власти • Тактика расширения сотрудничества

Итоги и обсуждение



Pacific Medical Center

Роджер Симпсон (Roger Simpson), руководитель крупнейшей радиологической группы региона Сан-Франциско, работал в Тихоокеанском медицинском центре (Pacific Medical Center, PMC) более 15 лет, когда PMC был приобретен гигантской корпорацией, оказывающей платные медицинские услуги. Как и другие специалисты-медики, Симпсон и его группа, оказывали радиологические услуги другим больницам региона, включая пациентов своего основного конкурента. Однако Адам Шифф (Adam Schiff), новый директор центра, который собирался сделать PMC коммерческой организацией, очень скоро предъявил ультиматум, и не только радиологам, но и патологам и врачам службы экстренной медицинской помощи: работать только на PMC или уходить. Новые правила привели к весьма острому конфликту между врачами и администрацией центра. Врачи считали себя независимыми практиками, а администрация считала их частью больничного имущества. Хотя многие другие группы специалистов госпиталя приняли требования Шиффа, Симпсон и его коллеги решили бороться. 45 членов его группы, пятеро из которых работали только в PMC, предложили обсудить компромиссное решение, однако Шифф настаивал на том, чтобы врачи — сотрудники PMC полностью порвали с радиологической группой.

Конфликт между Шиффом и Симпсоном подтверждает факт борьбы коммерческих структур в здравоохранении за власть, типичный для всей Америки. Обычно больницы заключали эксклюзивный контракт с группой радиологов или патологов, согласно которому ее члены становились их штатными сотрудниками 24 часа в сутки в течение всего года. Однако врачи имели возможность заключать подобные контракты и с другими больницами и клиниками, пока это не мешало выполнению ранее принятых обязательств. Согласно мнению Пола Гинсбурга (Paul Ginsburg), президента Центра исследований изменений в системе здравоохранения (Center for Studying Health System Change), требования Шиффа «отражают перераспределение власти в отношениях между врачами и больницами». В то время как Симпсон и его коллеги помимо PMC продолжали работать амбулаторно и в других больницах и клиниках, Шифф недвусмысленно заявил, что врачи должны сделать свой выбор[1].

Как и PMC, все организации представляют собой тесное переплетение людей и групп, имеющих разные цели и интересы. Конфликт естественно и неизбежно следует из тесного взаимодействия людей с разными мнениями и ценностями, преследующих разные цели и имеющих разный доступ к информации и ресурсам в организации. Для преодоления затруднений и управления конфликтом отдельные люди и группы могут использовать власть и политические средства[2].

Конфликт может принести организации много неприятностей. Однако он может быть и позитивной силой, ставя под сомнение существующее положение вещей, поощряя новые идеи и подходы и приводя к изменениям[3]. В некоторой степени конфликт присутствует во всех человеческих отношениях: между друзьями, влюбленными, членами команды, родителями и детьми, учителями и учени-

ками, начальником и подчиненными. Конфликт не обязательно негативен; он возникает при обычном взаимодействии человеческих интересов. Личности и группы часто имеют разные интересы и цели, которых они стремятся достичь с помощью организаций, в которых работают. В обучающихся организациях, поощряющих обмен идеями, конфликты, власть и политика могут быть более или менее явными. Менеджеры всех организаций регулярно имеют дело с конфликтами и должны принимать решения: как работать с подчиненными, повышать степень удовлетворенности трудом, идентификацию с командой и обеспечивать высокое качество деятельности организации.

Цель главы

В главе будут обсуждаться природа конфликта, а также использование власти и политических тактик, позволяющих управлять конфликтом или ослаблять его. Представление о конфликте уже сложилось в предыдущих главах. В гл. 3 мы говорили о горизонтальных связях, например таких, как членство в рабочих группах или командах, способствующих сотрудничеству функциональных подразделений. В гл. 4 речь шла о дифференциации, т.е. о том, что отдельные подразделения преследуют разные цели и могут иметь разные установки и ценности. В гл. 10 обсуждалось возникновение субкультур, а в главе 12 — создание коалиций как один из путей преодоления разногласий между подразделениями.

В начале главы рассмотрим анализ межгруппового конфликта, особенности организаций, способствующие конфликту, использование не рациональной, а политической модели организации, позволяющей управлять конфликтными интересами. Затем познакомимся с властными возможностями личности и организации, вертикальными и горизонтальными источниками власти менеджеров и других работников, а также с возможностями использования власти для достижения организацией своих целей. В конце главы рассматривается политика использования власти и авторитета для достижения желаемых результатов. Мы также обсудим некоторые тактические приемы, которые менеджеры могут использовать для укрепления сотрудничества между отдельными людьми и подразделениями.

Межгрупповой конфликт в организации

Межгрупповой конфликт характеризуют три составляющие: идентификация с группой, наблюдаемые различия между группами и фрустрация. Во-первых, работники должны воспринимать себя как часть определенной группы или подразделения[4]. Во-вторых, должны присутствовать те или иные различия между группами: работа на разных этажах или в разных зданиях, различный социальный статус или образование их членов, работа людей в разных подразделениях. Способность идентифицировать себя с группой и видеть различия при сравнении групп необходимы для конфликта[5].

Третья предпосылка конфликта — фрустрация. «Фрустрация» означает, что если одна группа достигает своей цели, другие лишаются такой возможности она будет заблокирована. Фрустрация не обязательно должна быть реальной. К межгрупповому конфликту может привести невозможность удовлетворения потребностей в будущем. Межгрупповой конфликт возникает, когда одна группа хочет укрепить свои позиции в противовес позициям другой. **Межгрупповой конфликт (intergroup conflict)** можно определить как поведение групп в ситуации, когда участники идентифицируют себя с одной группой и считают, что другая группа может блокировать достижение их групповые цели или ожидания[6]. Конфликт означает, что группы сталкиваются и что они находятся в принципиальной оппозиции. Конфликт похож на конкуренцию, но проявляется в более жесткой форме. Конкуренция — это соперничество между группами за общую награду, тогда как конфликт — это прямое препятствие достижению групповой цели.

Межгрупповой конфликт в организации может быть горизонтальным (между подразделениями) или вертикальным (между различными уровнями организации)[7]. Например, производственное подразделение может конфликтовать с подразделением контроля качества, так как новые требования к качеству снижают производительность. Члены одной команды могут спорить по поводу лучших способов решения задач и достижения поставленных целей. Рабочие могут конфликтовать с начальством из-за новых методов работы, системы премирования или рабочих заданий. Другие типичные сферы межгрупповых конфликтов — это отношения между профсоюзами и руководством или франчайзи и франчайзером. Франчайзеры McDonald's, Taco Bell, Burger King и KFC конфликтуют с материнскими компаниями, когда те открывают свои торговые отделения в непосредственной близости с ними[8]. The Communication Workers of America недавно конфликтовала с Verizon Communications из-за роста заработной платы и увеличения рабочего дня, заставлявших компанию сокращать число обязательных сверхурочных[9].

Конфликт может возникнуть и между подразделениями или подструктурами организации, например между аудиторами и консультантами крупных фирм, таких как PriceWaterhouseCoopers и Deloitte Touche[10]. В глобальных организациях из-за сложности международного бизнеса конфликты между региональными и дивизиональными менеджерами или подразделениями компании и штаб-квартирой стали обычным делом (см. гл. 6).



В записную книжку менеджера

Помните: конфликты между подразделениями естественны и могут принести пользу организации. При разработке структуры организации учитывайте наиболее вероятные источники межгруппового конфликта: несовместимость целей, дифференциацию, взаимозависимость в процессе решения задач и ограниченность ресурсов. Будьте готовы к тому, что разрешению конфликтов в подобных ситуациях придется отдавать много времени и энергии.

Источники конфликта

Некоторые специфические особенности организации способны спровоцировать конфликт. **Источниками межгруппового конфликта (sources of intergroup conflict)** могут быть несовместимость целей, дифференциация, взаимозависимость при решении задачи и ограниченность ресурсов. Эти характеристики организационных взаимосвязей определяются контекстуальными факторами окружающей среды, размером, технологией, стратегией и целями, а также организационной структурой, о которых говорилось в предыдущих главах. Эти характеристики помогают определить

пределы, в которых для достижения поставленных целей используются рациональная и политическая модели поведения.

Несовместимость целей Вероятно, несовместимость целей и есть главная причина межгруппового конфликта в организации[11]. Цели каждого подразделения отражают специфические цели, которые их члены стремятся достичь. Достижение целей одним из подразделений часто противоречит целям других. Например, политика университетов имеет цель обеспечить спокойствие и безопасность студенческого городка. Они могут достичь этой цели, запирая вечерами и на выходные все здания и не выдавая никому ключи. Но тогда ограниченный доступ в исследовательские корпуса будет препятствовать решению научных задач. С другой стороны, если научные сотрудники будут приходить и уходить в любое время и проблему безопасности будут игнорировать, охранять университет станет невозможно. Несовместимость целей подразделений приводит к конфликту.

Возможно, потенциал конфликта наиболее высок между производственным и маркетинговым подразделениями, поскольку их цели часто противоречат друг другу. На илл. 13.1 приводятся примеры конфликта целей типичных маркетингового и производственного подразделений. Первое настаивает на расширении товарной линии и удовлетворении потребности клиентов в разнообразии товаров. Широкая товарная линия означает выпуск товаров малыми партиями, что приведет к увеличению стоимости производства[12]. Другими сферами конфликта целей становятся качество, контроль затрат и новая продукция. Цели подразделений несовместимы в большинстве организаций.

Иллюстрация 13.1 Потенциальные области конфликта между маркетинговым и производственным подразделениями

Область конфликта	Типичный комментарий	Типичный комментарий
1. Расширение ассортимента	Потребителям нужно разнообразие	Товарная линия слишком широка; мы работаем только малыми партиями, и это делает производство невыгодным
2. Продвижение нового продукта	Новые изделия для нас жизненно важны	Неоправданные изменения дизайна недопустимо дороги
3. Рабочий график	Мы должны реагировать быстрее. Мы тратим на руководство слишком много времени	Нам нужны реалистичные взгляды потребителей, которые не могут меняться подобно смене ветра
4. Физическая дистрибьюция	Почему у нас в описи не всегда точно указаны товары?	Мы не в состоянии хранить большие запасы
5. Качество	Почему мы не можем обеспечить разумное качество по минимальной цене?	Почему мы всегда должны предлагать то, что слишком дорого и не пользуется спросом?

Источник: основано на Benson S. Shapiro, Can Marketing and Manufacturing Coexist? *Harvard Business Review* 55 (September—October 1977), 104—114; and Victoria L. Crittenden, Lorraine R. Gardiner, and Antonie Stam, Reducing Conflict Between Marketing and Manufacturing, *Industrial Marketing Management* 22 (1993), 299—309.

Дифференциация В гл. 4 дифференциация была определена как «различия в когнитивной и эмоциональной ориентации менеджеров разных функциональных подразделений». Функциональная специализация требует привлечения специалистов с определенным образованием, навыками, позициями и представлениями о временных перспективах. Например, люди могут быть приняты на работу в торговое подразделение, поскольку они имеют способности и позицию, необходимые для того, чтобы заниматься торговлей. Став членами торгового подразделения, они начинают испытывать на себе влияние его норм и ценностей.

Отделы или подразделения в организации часто различаются по своим ценностям, позициям и стандартам поведения, и эти субкультурные различия приводят к конфликтам[13]. Рассмотрим столкновение между менеджером по продажам и научным сотрудником отдела исследований по поводу нового продукта.

> Менеджер по продажам может быть дружелюбным и настроенным на поддержание теплых, дружеских отношений с ученым. Но ему может мешать отчужденная манера поведения ученого и стремление говорить только об интересующих его научных проблемах. Менеджера также может раздражать свобода в выборе ученым его занятий. Кроме того, ученый, возможно, будет часто опаздывать на встречи, что, с точки зрения продавца, несовместимо с бизнесом. Наш ученый, в свою очередь, будет испытывать дискомфорт, когда менеджер по продажам станет требовать от него немедленных ответов на специальные вопросы, которые требуют длительного исследования. Все эти неудобства лишь частные проявления существенных различий стиля работы и мышления этих двух людей[14].

Как обнаружила генеральный исполнительный директор Advanced Cardiovascular Systems, недостаток доверия в организации может усилить эти естественные различия и повысить потенциал конфликта между подразделениями и в отношениях с топ-менеджерами. Ее решение состояло в том, чтобы построить новую культуру доверия (см. «Успех замысла»).

Взаимозависимость задач Взаимозависимость характеризует зависимость одной структурной единицы от другой в материалах, ресурсах или информации. Как мы уже говорили в гл. 7 по поводу технологии, объединенная взаимозависимость означает ограниченное взаимодействие. Последовательная взаимозависимость означает, что продукция одного подразделения становится входным ресурсом для другого; обоюдная взаимозависимость означает, что подразделения обоюдно обмениваются материалами и информацией[15].

Как правило, в ростом взаимозависимости потенциал конфликта возрастает[16]. При объединенной взаимозависимости структурные единицы не имеют большой потребности во взаимодействии. Конфликты между ними минимальны. Последовательная и обоюдная взаимозависимость требует часть рабочего времени посвящать координации действий и распространению информации. Работники должны часто общаться друг с другом; при этом выходят на поверхность различия в их целях и позициях. Конфликт наиболее вероятен тогда, когда стороны не могут договориться о координации обслуживания. Высокая взаимозависимость означает, что подразделения часто испытывают необходимость в быстрых откликах, поскольку от работы одного подразделения зависит работа другого[17].



Успех замысла

Advanced Cardiovascular Systems (ACS)

Advanced Cardiovascular Systems (сейчас Guidant Corporation) была фаворитом в изготовлении медицинского оборудования. Компания, принадлежавшая фармацевтическому гиганту Eli Lilly, достигла объема продаж 100 млн долл. через пять лет после выпуска своего первого изделия. В области ангиопластики она буквально совершила революцию, выпуская одну новинку за другой. Но когда Джинджер Грэхем (Ginger Graham) стала президентом и генеральным исполнительным директором компании, производящей медицинское оборудование, она поняла, что в организации существуют серьезные проблемы. Топ-менеджеры постоянно следили за тем, чтобы внешние и внутренние взаимосвязи ACS способствовали успеху компании, однако на самом деле они были источником не гармонии и сотрудничества, а конфликтов и противоречий.

Когда Грэхем впервые обратилась к сотрудникам компании, она решила сказать правду: «Я всегда слышала о том, какая чудесная компания ACS, — начала она. — Однако, откровенно говоря, я этого не вижу. В глаза бросается разрушение морали, разочарование потребителей, стремление найти виновных. Отделы исследований и производственный фактически находятся в состоянии войны. Отдел продаж обвиняет производство. Производство осуждает маркетинг. Мы так активно ругаем друг друга, что больше не делаем ничего». Реакция сотрудников, которые поддержали и одобрили ее слова, оправдала ожидания Грэхем. Люди хотели услышать, что хоть кто-то наверху знает правду и признает ее. С этого момента Грэхем стала строить культуру ACS так, чтобы каждый сотрудник мог свободно говорить правду, не опасаясь негативных последствий.

ACS приняла ряд мер, поощрявших открытые и честные коммуникации. Для начала была пересмотрена структура коммуникации по вертикали, и последствия этого шага были очевидны для всех. Каждый топ-менеджер назначил инструктора на более низком уровне организации. Инструкторов обучали задавать вопросы и повсюду собирать специфическую информацию о степени открытости менеджеров и навыках доверительных коммуникаций. Менеджеры встречались с инструкторами раз в квартал. При поддержке высшего руководства эта программа помогала преодолевать барьер в коммуникации между менеджерами и рядовыми сотрудниками. Менеджеры также стали делиться информацией — хорошей и плохой — с подчиненными и просить совета по решению рабочих проблем. Тех работников, кто не ограничивался выполнением только своих непосредственных обязанностей, поощряли и награждали.

Ориентация всех сотрудников на общие цели компании, а не только на интересы своего подразделения, позволила ослабить напряженность отношений и внутриорганизационные конфликты. Однако отношения между проектным и маркетинговым подразделениями были настолько сложными, что потребовались более решительные меры. Несмотря на значительные затраты, Грэхем свернула разработки новой продукции; при этом сотрудники проектного, клинического и маркетингового отделов вместе с профессиональным фасилитатором — специалистом по ведению переговоров разрабатывали перспективные цели и новый подход к разработке продукта. В течение 18 месяцев не появилось ни одной новинки, но результаты того стоили. Теперь компания представляет новые изделия ежегодно и в течение нескольких недель полностью удовлетворяет рыночный спрос на них, в рекордные сроки проводит клинические испытания и повышает качество продукции, минимизируя издержки.

Ограниченность ресурсов Другой основной источник конфликтов — это конкуренция групп за то, что их члены воспринимают как ограниченные ресурсы[18].

Организации имеют ограниченное количество денежных средств, производственного оборудования, штатных единиц и человеческих ресурсов, на которые претендуют разные подразделения. Стремясь к достижению своих целей, группы стремятся наращивать собственные ресурсы, и это втягивает их в конфликт. Ради получения ресурсов менеджеры могут использовать различные стратегии, например раздувать бюджет или вести закулисную игру. Ресурсы символизируют власть и влияние в организации. Способность получать ресурсы укрепляет престиж. Обычно подразделения верят в законность своих притязаний на ресурсы. Однако это способно спровоцировать конфликт. Почти в любой организации конфликты возникают при планировании годового бюджета, и часто это приводит к политическим действиям.

Рациональная и политическая модели



В записную книжку менеджера

Когда альтернативы ясны, цели определены и менеджеры могут точно оценить возможные последствия своих действий, следует использовать рациональную модель организации. В такой ситуации для принятия эффективных решений не требуются образование коалиций, кооптация или другие политические тактики.

Источники межгруппового конфликта представлены на илл. 13.2. В зависимости от степени несовместимости групповых целей, дифференциации, взаимозависимости и конфликта из-за ограниченных ресурсов организация для достижения своих целей может использовать рациональную или политическую модель поведения. Когда цели согласованны и дифференциация выражена мало. подразделения характеризует обоюдная взаимозависимость и ресурсы кажутся достаточными, менеджеры могут использовать **рациональную модель (rational model)** организации (см. илл. 13.2). Как и рациональный подход к принятию решений (см. гл. 12), рациональная модель организации идеальна, недостижима в реальном мире, хотя менеджеры могут стараться по возможности использовать рациональные процессы. В рациональной организации поведение не бывает случайным или ситуативно обусловленным. Ее цели ясны и решения логичны. Когда требуется принять решение, определяют цели, рассматривают альтернативы и делают выбор, обеспечивающий успех с наибольшей вероятностью. Для рациональной модели также характерны централизация власти и контроля, обширная система информации и ориентация на эффективность[19]. Другой вариант процессов в организации описывает **политическая модель (political model)** (см. илл. 13.2). Она применяется, когда различия велики и группы в организации имеют независимые интересы, цели и ценности. Разногласия и конфликт при этом нормальны, и при принятии решений используются власть и влияние. Группы вовлекаются в продолжительную дискуссию по определению целей и принятию решений. Информация неоднозначна и неполна. Наиболее точно политическая модель представляет организации, стремящиеся к демократии и участию в принятии решений работниками путем делегирования им полномочий. Чисто рациональные модели не будут работать в демократических организациях, например в обучающихся организациях.

Иллюстрация 13.2 Источники конфликта и использование рациональной и политической моделей

И рациональные и политические процессы нормально используются в организации. Ни в одной из компаний та или иная модель не реализуется полностью, но каждая функционирует в определенное время. Менеджеры могут стремиться к использованию рациональных процедур, однако при этом могут обнаружить, что их цели достижимы только политическими средствами. Политическая модель означает, что менеджеры должны учиться приобретать, расширять и использовать власть, чтобы достигать цели.

Власть и организации

Власть в организации — неосязаемая сила. Ее нельзя увидеть, однако результат ее применения можно почувствовать. Часто власть определяют как потенциальную способность одного человека (или подразделения) заставить других людей (или подразделения) выполнять их распоряжения[20] или осуществлять действия, которые иначе не были бы выполнены[21]. Другие определения подчеркивают, что власть есть способность достигать целей или результатов, желательных для имеющих власть[22]. В основе определения, используемого в этой книге, лежит

достижение желаемых результатов: **власть (power)** представляет собой способность человека или подразделения в организации влиять на других людей для получения желаемых результатов. Власть — это потенциал влияния в организации, но ее цель — достижение результатов, желательных для тех, кто имеет власть.

Власть существует только при наличии отношений между двумя и более людьми и может проявляться как по вертикали, так и по горизонтали. Источником власти часто становятся отношения обмена, когда одно должностное лицо или подразделение предоставляет ограниченные или ценные ресурсы другим подразделениям. Когда один человек зависит от другого, возникают отношения власти, в которых лицо, обладающее ресурсами, имеет большую власть[23]. Когда в отношениях существует власть, сторона, имеющая власть, может добиваться выполнения своих требований. Личности, имеющие власть, часто способны получать большие бюджеты для своих подразделений, более удобный производственный график или в большей степени контролировать повестку дня организации[24].

Власть личности и организации

В популярной литературе власть часто рассматривается как личностная характеристика; типичная тема — как один человек может влиять на другого или доминировать среди других[25]. В курсах менеджмента или организационного поведения говорится, что менеджеры имеют пять источников личной власти[26]. *Легитимная власть* (*legitimate power*) — это полномочия, предоставляемые менеджеру организацией в соответствии с его должностью. *Власть вознаграждения* (*reward power*) проявляется через возможность награждать других людей, обеспечивая им продвижение, повышение, поощрение. Право наказывать или рекомендовать наказание называется *власть принуждения* (*coercive power*). *Экспертной властью* (*expert power*) обладает человек, имеющий особое мастерство или глубокие знания того, как следует решать задачу. *Референтная власть* (*власть эталона, referent power*) зависит от личностных особенностей менеджера, например от того, что люди им восхищаются, хотят походить на него или идентифицироваться с ним. Личности в организациях могут использовать каждый из этих источников власти.

Власть в организациях часто обусловлена ее структурными характеристиками[27]. Организации представляют собой крупные комплексные системы, объединяющие сотни и даже тысячи людей. Такие системы имеют формальную иерархию, в которой некоторые задачи имеют особую важность независимо от того, кто их решает. Кроме того, люди, занимающие определенные должности, получают доступ к значительным ресурсам либо их вклад в работу организации гораздо больше, чем у других. Поэтому распределение власти в организации характеризует большинство вертикальных и горизонтальных взаимосвязей, и обычно власть в организации связана с должностью, а не с человеком.

Власть и полномочия

В организации каждый может использовать власть для достижения желаемых результатов. В 1994 г., когда канал Discovery хотел распространить свой брэнд за пределами кабельного ТВ, Том Хикс (Tom Hicks) стал смещать фокус деятельности в сторону зарождающегося Интернета. Хотя генеральный исполнительный

директор канала предпочитал интерактивное телевидение, Хикс провел кампанию среди простых телезрителей, показавшую, что основную работу следует развернуть в Интернете. Это продемонстрировало власть Хикса в организации. Сегодня он занимается он-лайновым каналом Discovery[28].

Понятие «формальные полномочия» связано с понятием «власть», но оно меньше по объему. **Полномочия (authority)** — это тоже сила, позволяющая достичь желаемых результатов, однако только в рамках того, что предписывается формальной иерархией и отношениями отчетности. Полномочия характеризуются тремя свойствами.

1. *Полномочиями в организации наделены должности.* Люди обладают полномочиями, занимая определенную должность, а не вследствие личностных качеств или имеющихся ресурсов.
2. *Полномочия признаются подчиненными.* Подчиненные исполняют распоряжения, поскольку верят, что лицо, занимающее более высокую должность, имеет законное право использовать свои полномочия[29]. В большинстве организаций Северной Америки работники признают, что их руководители имеют право говорить им, когда следует приходить на работу, что там делать и когда уходить домой.
3. *Полномочия спускаются вниз по иерархической вертикали*[30]. Полномочия распространяются по формальной цепочке команд, и должности на верхних этажах иерархии обладают бóльшими формальными полномочиями, чем внизу.

Власть в организации может распространяться снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали. Формальные полномочия в иерархии проявляются сверху вниз и представляют собой как власть по вертикали, так и легитимную власть. Ниже мы рассмотрим вертикальные и горизонтальные источники власти людей, работающих в организации.

Источники вертикальной власти

Все работники организации имеют доступ к источникам власти. Хотя обычно основная власть в структуре организации сосредоточена в руках топ-менеджеров, некоторые работники иногда наделяются властью, несоизмеримой с их должностью, и могут оказывать влияние в направлении, как это произошло в случае с Томом Хиксом, работавшим на канале Discovery. Существуют четыре основных источника вертикальной власти: официальная должность, ресурсы, контроль над информацией и условиями принятия решения и центральная позиция в информационной сети[31].



В записную книжку менеджера

Имейте представление об источниках вертикальной власти и правильно их используйте. К ним относятся официальная должность, ресурсы, контроль над условиями принятия решения и информацией, а также центральная позиция в информационной сети.

Официальная должность Определенные права, ответственность и привилегии тем больше, чем выше должность. Все работники признают законное право топ-менеджеров устанавливать цели, принимать решения и направлять деятельность. Власть, связанная с должностью, иногда называется легитимной[32]. Для сохранения легитимности своей власти топ-менеджеры часто используют особые символы и язык.

Например, Адам Шифф, директор Медицинского центра, о котором мы рассказали в начале главы, символизировал свою формальную власть, поместив свою фотографию на обложку информационного бюллетеня и в видеоролик, круглые сутки приглашавший пациентов в Центр: «мы не тратим деньги зря».

Доля власти, которой наделены менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники, соответствует структуре организации. Наделение властью менеджеров среднего звена и других работников важно, поскольку влияет на их производительность. Если задачи не рутинны и для их выполнения создаются команды и рабочие группы, самостоятельно принимающие решения, они становятся более гибкими, творческими и проницательными. Если люди получают право самостоятельно принимать решения, их власть возрастает. Она также возрастает, когда должность способствует установлению контактов с высокопоставленными лицами. Возможность встречаться с ними и устанавливать личные отношения создает прочную основу влияния[33]. В некоторых организациях секретарь вице-президента имеет бóльшую власть, чем руководитель подразделения, поскольку секретарь имеет возможность ежедневно видеться с высшим руководством.

Логика создания должностей с разной долей власти основана на том, что в организации объем полномочий зависит не только от того, на какой ступени в иерархии находится работник. Общий объем власти в организации может увеличиться при распределении задач и деятельности по иерархии, так что каждый получает возможность оказывать влияние. Исследования показывают, что, если распределение власти осуществляется в резкой диспропорции и концентрируется на верхних этажах иерархии, организация становится менее эффективной[34].

Ресурсы Организации распоряжаются огромными ресурсами. Строятся здания, выплачивается заработная плата, приобретаются оборудование и материалы. Ежегодно при составлении бюджетов происходит распределение новых ресурсов. Ресурсы поступают «сверху», от топ-менеджеров. Часто они имеют и собственные фонды, которые позволяют распределять ресурсы на правах собственности. Однако во многих современных организациях работники становятся совладельцами фирм, что увеличивает их власть.

В большинстве случаев топ-менеджеры контролируют ресурсы и поэтому могут влиять на их распределение. Ресурсы также могут быть инструментами поощрения и наказания и служить дополнительными источниками власти. Распределение ресурсов создает отношения взаимозависимости. Рядовые работники зависят от топ-менеджеров получении финансовых и материальных ресурсов, необходимых для выполнения задач. Чтобы добиться желаемых результатов, топ-менеджеры могут обменивать ресурсы в виде заработных плат и премий, персонала, реклам, производственных мощностей и др. В 1990-е годы влияние работников на топ-менеджеров возросло в результате сокращения рынка рабочей силы и бурного развития экономики. Чтобы удержать опытных работников, востребованных на рынке труда, менеджеры предлагали более высокую заработную плату, привлекательные системы поощрения и благоприятный дружественный климат. Однако сегодня ситуация изменилась. «Вы не можете получить дополнительные 10 тыс. долл. только потому, что выдохлись в прошлом году», — сказал Скотт Туриччи (Scott Turicchi), исполнительный вице-президент J2 Global

Communications. Сегодня J2 и многие другие компании выплачивают премии на всех уровнях организации только по результатам работы[35].

Контроль над условиями решения и информацией Контроль над **условиями решения (decision premises)** означает, что топ-менеджеры налагают ограничения на решения, принимаемые на более низких уровнях, задавая для них основное направление и границы полномочий. С одной стороны, топ-менеджеры принимают более серьезные решения, чем их подчиненные. Они ставят цели перед организацией, например увеличение ее присутствия на рынке. Подчиненные же решают, как это можно сделать. В одной компании топ-менеджеры образовали комиссию по подбору нового вице-президента по маркетингу. Генеральный директор точно обозначил требования, которым должен был удовлетворять кандидат. Он также назначил членов этой комиссии. Тем самым он создал условия принятия решения по выбору претендента. Подобные действия и решения топ-менеджера налагают ограничения на решения, принимаемые руководителями более низких уровней и тем самым влияют на окончательное решение[36].

Источником власти также может быть контроль над информацией. Менеджеры современных организаций понимают, что информация стала основным ресурсом бизнеса, и способы ее сбора, интерпретации и распространения отражаются на принятии решений[37]. Во многих современных компаниях, особенно обучающихся, информация распространяется открыто и широко, что укрепляет власть каждого сотрудника организации.

Однако топ-менеджеры имеют больший доступ к информации, чем подчиненные. Информация раскрывается в той мере, в какой это необходимо для принятия решений другими людьми. В компании Clark, Ltd. старший ИТ-менеджер контролировал информацию, поступавшую в совет директоров, и таким образом повлиял на их решение по поводу покупки большого сервера и компьютерной системы[38]. Совет директоров имел формальное право решать, у какой компании они будут приобретены. Группу менеджеров попросили рекомендовать, кому из шести производителей компьютеров отдать этот заказ. Руководителем группы назначили Джима Кенни (Jim Kenny). Его мнение о том, какую систему следует купить, не совпадало с мнением членов группы. Как видно из илл. 13.3, члены группы имели доступ к совету только через Кенни. Он склонил совет директоров к своему мнению, поскольку мог контролировать поступавшую к ним информацию.

Менеджеры среднего уровня и их подчиненные также могут иметь доступ к информации, увеличивающей их власть. Секретарь высокопоставленного лица часто контролирует информацию, которую хотят получить другие сотрудники, и таким образом может влиять на них. Первые лица организации зависят от ее сотрудников, имеющих информацию о проблемах и возможностях компании. Менеджеры среднего уровня или рядовые сотрудники могут манипулировать информацией, которая идет «наверх», влияя тем самым на принимаемые решения.

Центральная позиция в информационной сети Центральное расположение в организации и наличие доступа к информации и людям, влияющим на ее успех, называют **центральной позицией в информационной сети (network centrality)**. Высшее руководство часто укрепляет свою власть, окружая себя сетью лояльных

подчиненных и используя ее для сбора информации о событиях, происходящих в организации[39]. Топ-менеджеры также могут использовать свою центральную позицию для заключения альянсов и укрепления свой власти в организации. Приведенный ниже пример из практики показывает положительную роль власти, которую при слиянии Morgan Stanley и Dean Witter получил глава Dean Witter, поскольку окружил себя верными союзниками и вытеснил своего противника из Morgan Stanley.

Иллюстрация 13.3 Информационные потоки при принятии решения о закупке компьютеров в Clark, Ltd.

Из практики

Morgan Stanley Dean Witter

Слияние Morgan Stanley и Dean Witter не нравилось ни одной из сторон. Morgan Stanley, имевшая престижных клиентов, контакты с которыми сложились чуть ли не с XIX века, нуждалась в розничной брокерской сети, а брокерской фирме Dean Witter требовалось изменить имидж, что могла обеспечить Morgan. Когда переговоры близились к концу, Филипп Пэрселл (Philip Purcell), давний глава Dean Witter, заявил, что, поскольку его фирма обеспечивает техническую сторону слияния, ее первый генеральный директор должен быть из Dean Witter. Бесспорный преемник Morgan Джон Мэк (John Mack), которого любили и уважали все работавшие с ним в одной отрасли, согласился на эти условия, говоря, что слияние настолько важно, что не следует делать проблему из того, кто станет во главе.

Генеральный директор и председатель Morgan Ричард Фишер (Richard Fisher) советовал Мэку не давать Пэрселлу слишком много власти, и эти три человека подготовили неформальное соглашение, в соответствии с которым Пэрселл должен был руководить компанией лет пять, после чего его на этом посту сменит Мэк. Однако менеджеры Morgan скоро поняли, что Пэрселл попытается отвоевать всю власть. Он быстро назначил на ключевые позиции в компании доверенных лиц Dean Witter и часто оказывал им поддержку в обход высших менеджеров Morgan. Мэк отвечал за основной брокерский бизнес вместе с подотчетным ему прежним руководителем подразделения Джеймсом Хиггинсом (James Higgins). Однако Хиггинс продолжал напрямую взаимодействовать с Пэрселлом, и они оба с успехом сопротивлялись попыткам Мэка изменить положение дел. Постепенно Пэрселл приби-

рал к рукам все больше и больше функций, вместе со своими доверенными помощниками оттесняя Мэка. Разочарованный Мэк развернул кампанию за присвоение себе статуса содиректора (со-CEO), однако соотношение сил складывалось уже явно в пользу Пэрселла. Из совета директоров многие уже были выведены, включая ближайшего соратника Мэка Ричарда Фишера. Это позволило Пэрселлу назначить новых директоров, верных ему, кто стал бы поддерживать его предложения в противовес Мэку.

Потерпев поражение и не сумев вернуть былую власть, Мэк объявил о своем уходе, возможно, в безнадежном стремлении нарушить договор и таким образом получить больше власти. Пэрселл усугубил ситуацию, заявив, что детали отказа от должности будут документально проработаны в минимальные сроки. Когда все было закончено, Фипипп Пэрселл получил полный контроль над Morgan Stanley Dean Witter, и результаты работ по основным направлениям докладывали уже непосредственно ему. Мэк произнес перед сотрудниками краткую прощальную речь и после продолжительных аплодисментов удалился[40].

Окружив себя союзниками в фирме и в совете директоров, Пэрселл разработал достаточно центральную позицию в информационной сети и постепенно вытеснил своего конкурента. Идею центральной позиции информационной сети могут также использовать менеджеры среднего уровня и их подчиненные. Несколько лет назад Синди Кесселман (Cindy Casselman), которая работала в Xerox и была наделена незначительной формальной властью и полномочиями, стала рассказывать о своей идее интранета всем менеджерам компании. Постепенно она приобрела власть, необходимую для признания правильности ее позиции, и добилась повышения[41].

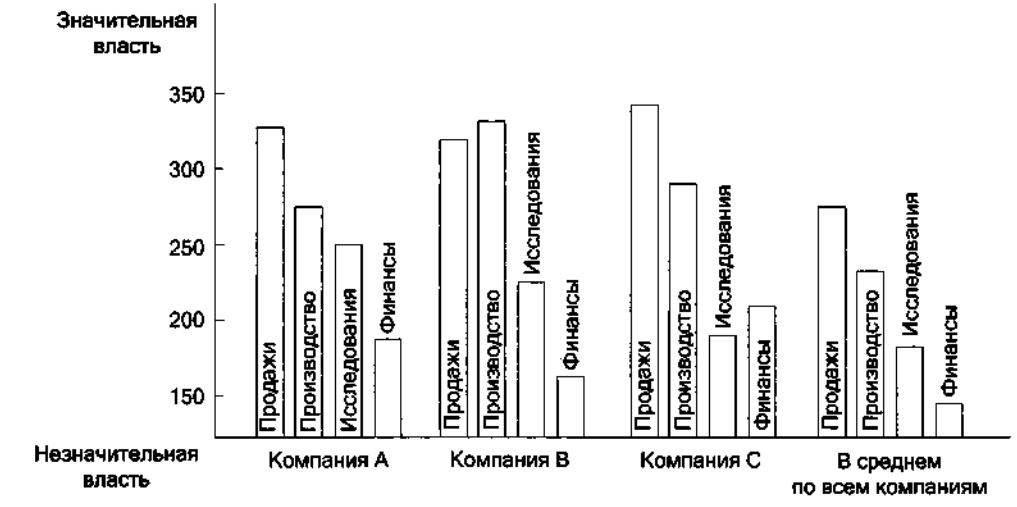
Работники также получают больше власти, когда их работа связана с решением текущих задач компании или с использованием новых возможностей. Когда работа связана с проблемами организации, власть особенно легко сосредоточить в своих руках. Менеджеры всех уровней, обладающие навыками антикризисного управления, приобретают большую власть в современном мире с его терроризмом сибирской язвой и общей неопределенностью. Те менеджеры и работники, кто сумел быстро решать проблемы, возникшие после 11 сентября 2001 г., укрепили свою власть в организациях. Например, менеджер по связи в Empire Blue Cross и Blue Shield, действуя на свой страх и риск, работал круглые сутки, восстанавливая телефонную сеть и голосовую почту[42].

Работники приближаются к информационному центру, приобретая специальные знания в определенных областях или решая трудные задачи, становясь незаменимыми для руководства. Инициативные люди, кто делает больше, чем от них ожидают, занимается неинтересными для них, но важными проектами, а также демонстрирует желание больше узнать о работе компании и своей сфере бизнеса в целом, часто приобретают влияние. Важно также, где именно они работают, поскольку часто это позволяет оказаться в центре событий. Близость к центру позволяет все время быть на виду у руководства и входить в важные сети взаимодействий.

Источники горизонтальной власти

Об источниках горизонтальной власти говорят применительно к отношениям между подразделениями. В структуре организации все вице-президенты обычно относятся к одному и тому же уровню. Означает ли это, что каждое подразделение обладает одинаковой властью? Нет. Горизонтальная власть не зависит от формальной иерархии или структурной схемы организации. Каждое подразделение вносит в успех компании уникальный вклад. Некоторые из них обладают преимущественным правом голоса, и их требования выполняются, тогда как с другими этого не происходит. Чарлз Перроу (Charles Perrow) задавал менеджерам некоторых производственных фирм вопрос: «Какое из подразделений обладает наибольшей властью?»[43]. Он имел в виду четыре основных подразделения: производственное, торговли и маркетинга, исследовательское и финансовое. Частично данные опроса представлены на илл. 13.4. В большинстве фирм наибольшей властью обладает отдел продаж; в некоторых также имеет власть производственный отдел. В среднем эти два подразделения обладают большей властью, чем исследовательский и финансовый отделы, хотя различия между отдельными организациями весьма значительны. В таких фирмах явно заметно различие в доле власти по горизонтали. Во многих организациях сегодня все большую власть приобретают ИТ-подразделения.

Иллюстрация 13.4 Распределение власти в производственных фирмах



Источник: Charles Perrow, Departmental Power and Perspective in Industrial Firms, in Mayer N. Zald, ed., *Power in Organizations* (Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, 1970), 64.

Горизонтальную власть трудно оценить количественно, поскольку различия в ее объеме не представлены на структурной схеме организации. Однако неко-

торые исходные объяснения различий власти подразделений вроде тех, что отражены в диаграмме (см. илл. 13.4), уже могут быть даны. Концепция, объясняющая относительность власти, известна как теория стратегически непредвиденных обстоятельств[44].

Стратегически непредвиденные обстоятельства **Стратегически непредвиденные обстоятельства (strategic contingencies)** — это события или процессы в организации или за ее пределами, существенные для достижения организацией ее целей. Подразделения, сталкивающиеся с ними чаще, чем другие, обладают большей властью. Деятельность подразделения обладает стратегической ценностью, если она позволяет решать проблемы организации или преодолевать ее кризисы. Например, если организации что-то действительно угрожает, скажем, судебное разбирательство или новые постановления, юридический отдел получает власть и влияет на принятие в организации решений, потому что именно он решает подобные проблемы. Если ключевая стратегическая задача заключается в разработке нового изделия, можно ожидать, что усилится власть исследовательского отдела.

Подход к власти с позиций стратегически непредвиденных обстоятельств напоминает модель зависимости от ресурсов (см. гл. 4 и 5). Вспомним, что организации стараются уменьшить свою зависимость от окружающей среды. Подход стратегически непредвиденных обстоятельств основан на том, что большую власть в организации приобретают подразделения, которые несут ответственность за связь с ключевыми ресурсами и за отношения с окружающей средой.

Источники власти Значительный вклад в разработку теории стратегически непредвиденных обстоятельств наряду с другими авторами внесли Джеффри Пфеффер (Jeffrey Pfeffer) и Джералд Саланcик (Gerald Salancik)[45]. Их результаты показывают, что подразделение, квалифицируемое как обладающее властью, может иметь хотя бы одну характеристику из приведенных на илл. 13.5[46]. В некоторых организациях пять **источников власти (power sources)**, перечисленных ниже, присутствуют одновременно; анализ каждого из них позволяет лучше понять природу власти по горизонтали.

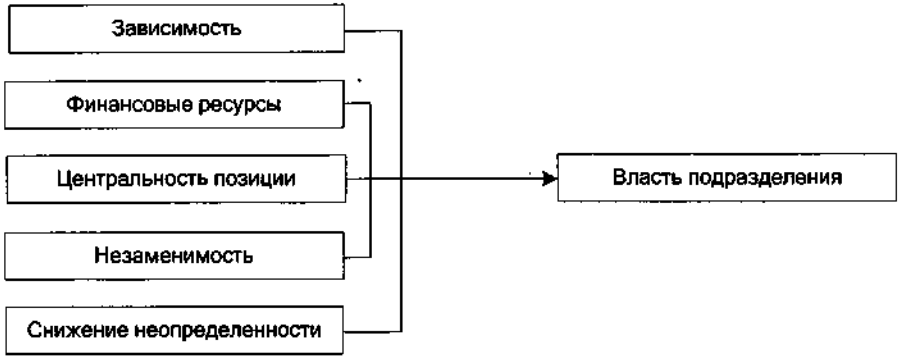
1. **Зависимость.** Ключевым элементом относительной власти считается взаимозависимость подразделений. Власть происходит из обладания тем, чем хотели бы обладать другие. Власть подразделения А больше власти подразделения В, если В зависит от А[47].

   Материалы, информация и ресурсы могут передаваться от подразделения к подразделению в одном направлении, как, например, при последовательной взаимозависимости (см. гл. 7). В таких случаях подразделение, получающее ресурсы, обладает меньшей властью, чем то, которое их предоставляет. Число направлений зависимости и ее степень тоже имеют значение. Например, если на инженерный отдел должны работать семь или восемь подразделений, он получит большую власть. Напротив, подразделение, зависящее от многих других, обладает меньшей властью.

   С другой стороны, подразделение, обладающее малой властью в одном отношении, может приобретать ее в системе зависимостей. Если предприятие не может обойтись без опытных работников, ремонтирующих оборудование, ре-

монтный цех получит бо́льшую власть, поскольку именно он контролирует стратегически непредвиденные обстоятельства.

Иллюстрация 13.5 Стратегически непредвиденные обстоятельства, влияющие на горизонтальную власть подразделений



2. **Финансовые ресурсы.** Вот новое золотое правило бизнеса: у кого золото, тот и устанавливает правила[48]. Контроль над ресурсами — важный источник власти в организациях. Деньги могут быть преобразованы в другие ресурсы, необходимые для других подразделений. Деньги создают зависимость; подразделения, обеспечивающие финансовыми ресурсами, имеют то, что хотели бы получить и другие. Подразделения, обеспечивающие ресурсы на входе в организацию, обладают большей силой. Как видно из илл. 13.4, в крупных фирмах отдел продаж имеет наибольшую власть. Это происходит потому, что сотрудники этих отделов находят клиентов и приносят компании деньги, решая тем самым важную проблему организации. Способность обеспечить финансовыми ресурсами также объясняет, почему в других организациях, например в университетах, одни подразделения располагают большей властью, чем другие.

Из практики

Университет Иллинойса

Можно было бы предположить, что в государственном университете распределение бюджетных средств происходит открыто и что потребность в финансовых средствах будет определяться численностью абитуриентов, выпускников и преподавателей на каждом факультете.

Фактически распределение ресурсов в Университете Иллинойса не совсем ясно. Средства, выделяемые ему государством, относительно ограниченны. Важными источниками финансирования остаются гранты на проведение исследований, а также специфика студентов и преподавателей. Некоторые факультеты, обеспечивающие университету больший объем ресурсов, обладают большей властью. Например, факультеты, получающие крупные гранты, обладают большей властью, поскольку за счет средств, добываемых ими для университета, администрация получает существенную прибавку к окла-

дам. Власть факультетов возрастает также в соответствии с численностью выпускников и их престижностью. Численность выпускников и престижность представляют собой нефинансовые ресурсы, укрепляющие репутацию и эффективность университета.

Как подразделения университета используют свою власть? Как правило, на получение еще больших ресурсов за счет университета. Наиболее влиятельные подразделения получают такие ресурсы, как стипендии выпускникам, внутренняя поддержка исследований, а также заработная плата преподавателям в летние месяцы, существенно превышающие их формальные возможности, основанные только на численности студентов и преподавателей[49].

Как видно на примере Университета Иллинойса, власть достается подразделениям, дающим или обеспечивающим ресурсы, которые организация высоко ценит. Власть помогает этим подразделениям получать больше ограниченных ресурсов, распределяемых в организации. «Власть, создаваемая приобретением ресурсов, используется для приобретения еще больших ресурсов, которые, в свою очередь, могут быть использованы для приобретения еще большей власти. Иначе говоря, богатые становятся еще богаче»[50].

3. **Центральность.** Близость подразделения к центру отражает его роль в основной деятельности организации[51]. Один из показателей близости к центру — степень, в которой работа подразделения влияет на конечный продукт организации. Производственное подразделение оказывается ближе к центру и обычно обладает большей властью по сравнению с другим персоналом (исключая тех, кто должен работать в непредвиденных обстоятельствах). Близость к центру связана с властью потому, что она отражает вклад подразделения в успех организации. Финансовый отдел инвестиционного банка обычно обладает большей властью, чем отдел исследования резервов. Наоборот, в производственных фирмах (см. илл. 13.4) финансовое подразделение обладает меньшей властью. Если финансовый отдел занят только документированием движения денежных средств, он не отвечает за получение жизненно важных ресурсов или производство продукции в организации.

В записную книжку менеджера

Сознавайте важность отношений горизонтальной власти, происходящей из способности подразделения работать в стратегически непредвиденных обстоятельствах, с которыми сталкивается организация. Увеличивайте горизонтальную власть подразделения, увеличивая его вовлеченность в работу при стратегически непредвиденных обстоятельствах.

4. **Незаменимость.** Власть также связана с незаменимостью, означающей, что функции подразделения не могут быть реализованы силами наличных ресурсов, имеющихся у организации. Если работника трудно заменить, его власть оказывается выше. Если у организации нет альтернативных источников умений и информации, власть подразделения будет больше. То же самое происходит, если приглашают внешних консультантов; консультантов, заменяющих штатных сотрудников, можно использовать для уменьшения власти штатных групп.

Связь незаменимости и власти исследовалась на примере программистов, работающих в компьютерном подразделении[52]. Когда компьютеры только появились, программирование было редким и требовало высокой специали-

зации. Программисты контролировали использование компьютеров в организации, поскольку только они могли с ними работать. За десять лет программирование стало более распространенной профессией. Заменить сотрудника стало легче, и власть отделов программирования ослабла.

5. **Снижение неопределенности.** Элементы окружающей среды могут меняться быстро, она часто непредсказуема и сложна. Перед лицом неопределенности менеджеры не располагают достаточной информацией для выбора правильного образа действий. Подразделения, уменьшающие неопределенность в работе организации, укрепляют свою власть[53]. Когда сотрудники отдела маркетинговых исследований точно предсказывают изменения спроса на новые изделия и они повышают власть и престиж, поскольку уменьшают неопределенность ситуации, в которой работает организация. Однако прогнозирование служит лишь одним из методов. Иногда неопределенность неожиданной ситуации может быть уменьшена быстрыми и точными действиями.

   Подразделения могут справиться с непредвиденными обстоятельствами, получая предварительную информацию, предотвращая неблагоприятные события и погружаясь в ситуацию[54]. *Получение предварительной информации* означает, что подразделение снижает неопределенность ситуации для организации, прогнозируя наступление некоего события. Предсказывая и прогнозируя наступление негативных событий, подразделения предотвращают их и тем самым укрепляют свою власть. О *погружении в ситуацию* говорят, когда подразделение начинает действовать после наступления события, стараясь уменьшить его отрицательные последствия. В приведенном ниже примере, отдел внутрипроизводственных отношений усилил свою власть, обеспечив погружение в ситуацию неопределенности. Чтобы снизить степень неопределенности ситуации для организации, он начал действовать, когда событие произошло.

Из практики

Crystal Manufacturing

Хотя влияние профсоюзов в последнее время снижается, они по-прежнему активно стремятся к росту за счет новых первичных организаций. Новые профсоюзные структуры — важный источник неопределенности для многих производственных фирм. При принятии решений по поводу заработной платы и условий труда они могут создать противовес власти менеджеров.

В 1998 г. рабочие Crystal Manufacturing Company решили вступить в отраслевой профсоюз стекловаров (Glassmakers Craft Union). Руководство компании знало о происходящем, но не отнеслось к возможным осложнениям серьезно. Для прогноза событий или предотвращения создания нового отделения профсоюза ничего не было сделано.

Отделение профсоюза могло вызвать серьезные последствия для Crystal. Производство листового стекла — тонкий и дорогостоящий процесс, который нельзя останавливать. Забастовка или стачка означали бы финансовый крах компании. Поэтому высшее руководство решило, что хорошие отношения с профсоюзом имеют решающее значение. Взаимодействие с профсоюзом было поручено отделу внутрипроизводственных отношений. На него была возложена ответственность за урегулирование всех сложных вопросов, связанных со сложившейся ситуацией. Рабочая группа быстро ее проанализировала и установила контакты со всеми менеджерами организации. Она создала сеть распространения важной информации в обход существующих управленческих связей. Отдел внутрипроизводственных отношений получил практически все сведения о новом профсоюзе и смог контролировать его деятельность.

В Crystal Manufacturing Company отдел внутрипроизводственных отношений преодолел неопределенность ситуации, погрузившись в нее, т.е. обеспечив контроль за происходящим. Действия отдела начали уменьшать неопределенность ситуации уже после ее возникновения, и это укрепило власть отдела в организации.

Отношения горизонтальной власти в организации меняются при изменении стратегически непредвиденных обстоятельств ее деятельности. Например, в последние годы гигантские компании-ритейлеры Wal-Mart и Winn-Dixie создали новые проблемы для издателей журналов, отказавшись продавать номера, где содержались бы материалы, которые могли не понравиться их клиентам. Некоторые издатели согласились доставлять в магазины сигнальные экземпляры очередных номеров, чтобы можно было отказаться от того или иного конкретного номера. «Если вы не ознакомите их заранее, — сказал один из директоров отдела распространения, — они вообще откажутся от нашего журнала». Требования могущественных ритейлеров создают ситуацию неопределенности и новые стратегические проблемы для таких издателей журналов, как Hearst Corp., Miller Publishing Group и AOL Time Warner[55]. А владельцы торговых сетей при строительстве новых магазинов сталкиваются с требованиями тех, кто выступает против разрастания городов. По оценкам менеджеров Wal-Mart, местные активисты ежегодно препятствуют строительству двух-трех новых магазинов[56]. Подразделения, помогающие организации справляться с новыми стратегическими проблемами, должны получать бóльшую власть.

Политические процессы в организациях

Политику, как и власть, так же трудно увидеть или оценить количественно. Политика скрыта от глаз, и ее нельзя наблюдать систематически. Исследования установили следующее отношение менеджеров к политическому поведению[57].

1. Большинство менеджеров относятся к политике негативно, считают, что она скорее мешает, чем помогает организации достигать ее целей.
2. Менеджеры считают, что политическое поведение практически во всех организациях одинаково.
3. Большинство менеджеров полагают, что политическое поведение свойственно, скорее, верхним, а не нижним уровням организаций.
4. Политическое поведение проявляется при решении определенных задач, например структурных изменений, и отсутствуют при решении других задач, например при разборе жалоб работников.

По данным этих исследований политическое поведение чаще используется на верхних уровнях организации при возникновении определенных проблем или поиске решений. Менеджеры политическое поведение не одобряют. Далее мы более подробно рассмотрим феномен политического поведения: когда к не-

му прибегают, проблемы и решения, требующие политических методов, некоторые возможные эффективные тактические приемы, которые при этом можно использовать.

Определение

Мы определили власть как доступную силу или потенциал, позволяющие достичь желаемых результатов. В зависимости от того, как используется власть, политику можно определить двумя путями: как поведение, нацеленное на личную выгоду, и как естественный процесс принятия решений в организации. Первое определение подчеркивает, что политика всегда корыстна и включает действия, не санкционированные организацией[58].

Согласно этой точке зрения, политика включает в себя обман и хитрость, преследует узко личные цели и приводит к конфликту и дисгармонии в окружающей рабочей среде. Такое мрачное восприятие политики особенно распространено среди непрофессионалов. Недавние исследования показали, что рабочие, наблюдающие подобные действия в своих компаниях, часто испытывают чувство тревоги и неудовлетворенности трудом. Исследования также подтверждают, что неподобающее использование политики снижает моральные нормы служащих, качество деятельности организации и принятия решений[59]. Такой взгляд на политику объясняет, почему менеджеры, участвовавшие в исследовании, о котором мы упоминали, не одобряют политических действий.

Хотя политика может быть направлена на достижение недостойных, корыстных целей, корректное политическое поведение может служить целям организации[60]. Вторая точка зрения рассматривает политику как естественный процесс в организации, позволяющий преодолевать разногласия разных заинтересованных групп[61]. Политика — это сделки и переговоры, используемые для разрешения конфликтов и преодоления разногласий. Согласно этой точке зрения политика сходна с формированием коалиций при принятии решений (см. гл. 12).

Подход к политике позиций теории организации (второе определение) рассматривает ее как нормальный процесс принятия решений. Обычно это деятельность, посредством которой власть реализует себя в разрешении конфликтов и снятии неопределенности. Политика нейтральна и не обязательно приносит организации вред. Формальное определение политики организации может звучать так: **политика организации (organizational politics)** — это деятельность, направленная на приобретение, расширение и использование власти и других ресурсов для получения желаемых результатов в ситуации неопределенности или при наличии разногласий по поводу альтернативных решений[62].

Политическое поведение может быть как позитивной, так и негативной силой. Политика — это использование власти для достижения результатов, как хороших, так и плохих. Неопределенность и конфликт естественны и неизбежны, и политика представляет собой механизм достижения согласия. Политика включает в себя неформальные обсуждения, позволяющие их участникам достигать согласия, но также и принимать решения, заводящие в тупик или усугубляющие ситуацию.

Когда используется политическая активность?

Политика — это механизм достижения консенсуса, когда неопределенность высока и есть разногласия по поводу целей и приоритетности проблем. Вспомним о рациональных и политических моделях (см. илл. 13.2). Политическая модель связана с конфликтом из-за целей, формированием и распадом коалиций и заинтересованных групп, неоднозначностью информации и неопределенностью. Таким образом, политическая активность становится особенно заметна, когда менеджеры выступают против незапрограммированных решений (см. гл. 12); политическую модель описывает модель принятия решений Карнеги. Поскольку с незапрограммированными решениями топ-менеджеры сталкиваются чаще, чем руководители нижнего уровня, на верхних уровнях организации политическая активность более выражена. Кроме того, некоторые проблемы бывают вызваны неизбежными разногласиями. Например, ресурсы определяют выживание и эффективность работы подразделений, поэтому их распределение часто становится политической проблемой. Рациональные принципы распределения ресурсов не всегда удовлетворяют заинтересованные стороны. В большинстве организаций существуют три **сферы политической активности (domains of political activity)**; или такие категории проблем, в рещении которых играет роль политика: структурные изменения, преемственность в управлении* и распределение ресурсов.

В записную книжку менеджера

Ожидайте политических действий в организации и принимайте их во внимание. Политика сопровождается дискуссиями и столкновением интересов, необходимыми для кристаллизации точек зрения и выработки решения. Для принятия нужных вам решений создавайте коалиции, расширяйте информационные сети, контролируйте условия принятия решений, повышайте легитимность и используйте прямой призыв.

Структурные реорганизации затрагивают самую сердцевину власти и властных полномочий. Реорганизации (см. гл. 3) меняют ответственность и задачи; это также может касаться власти, связанной с возможностями преодоления стратегически непредвиденных обстоятельств. По этим причинам крупная реорганизация может привести к взрыву политической активности[63]. Чтобы сохранить свой уровень ответственности и власть, менеджеры могут активно заключать договоренности и вступать в переговоры. Часто к существенной политической активности приводят слияния и поглощения компаний. Ярким примером служит приобретение Compaq Computer компанией Hewlett-Packard. Политическая битва между Уолтером Хьюлеттом (Walter Hewlett), сыном одного из основателей H-P, противившимся этому приобретению, и генеральным исполнительным директором Кэрли Фиорина (Carly Fiorina) развязала острые политические столкновения на Уолл-стрит. Обе стороны создали «боевые штабы», обеспечивавшие быстрое реагирование, размещение информации на веб-сайтах при поддержке он-лайновых фирм политических консультантов, и потратили десятки миллионов долларов на рекламу, склоняющую акционеров к их точке зрения[64].

* Процесс постепенного обновления руководства выдвижением молодых, заранее подготовленных сотрудников предприятия. (*Прим. ред.*)

Организационные изменения, например приглашение новых управляющих. продвижения и перестановки, имеют большое политическое значение, особенно на высших уровнях организации, где высока неопределенность и большое значение имеют сети доверия, сотрудничества и коммуникации между руководителями[65]. Решение пригласить нового руководителя может вызвать ощущение неопределенности, дискуссии и несогласие. Менеджеры могут использовать наем и повышение в должности для укрепления сетевых союзов и коалиций, продвигая на ключевые посты своих людей.

Третья область политической активности — распределение ресурсов. Решения по распределению ресурсов охватывают всю совокупность ресурсов. обеспечивающих деятельность организации. Сюда входят заработная плата. бюджет, работники, офисные помещения, оборудование, использование самолета компании и т.д. Ресурсы настолько жизненно важны, что постоянно вызывают разногласия по приоритетам, и политические процессы помогают разрешить эти дилеммы.

Использование власти, политики и сотрудничества

Мы уже говорили, что власть в организации — в первую очередь вовсе не личностный феномен. Она зависит от ресурсов, которыми распоряжается подразделение, его роли в организации и непредвиденных обстоятельств окружающей среды, имеющих отношение к деятельности подразделения. Влияние менеджера на результаты деятельности организации зависит в основном от занимаемой им должности и степени ответственности; личностные особенности и стиль имеют меньшее значение.

Тем не менее власть реализует себя через индивидуальное политическое поведение. Менеджеры стремятся к согласованию стратегии, позволяющей их подразделениям достичь желаемых результатов. Они обсуждают рещения и используют тактику, позволяющую им приобретать власть и использовать ее. Менеджеры также разрабатывают приемы расширения взаимодействия и сотрудничества в организации, что позволяет ослабить последствия конфликтов.

Чтобы хорошо понять, каким образом власть используется в организации. важно рассмотреть ее структурные компоненты и индивидуальное поведение[66]. Хотя власть происходит из крупных организационных форм и процессов, ее использование в политических целях требует проявления активности самого человека. Рассмотрим тактические приемы, которые менеджеры могут использовать для усиления власти своих подразделений, политические приемы, позволяющие достигать желаемых результатов, и тактические приемы расширения сотрудничества (илл. 13.6).

Иллюстрация 13.6 Тактические и политические приемы усиления власти

1. Работа при высокой неопределенности	1. Создание коалиций	1. Создание механизмов интеграции
2. Создание зависимости	2. Расширение сетей	2. Использование личных встреч и переговоров
3. Обеспечение дефицитными ресурсами	3. Контроль условий принятия решений	3. Организация межгрупповых консультаций
4. Работа в стратегически непредвиденных обстоятельствах	4. Повышение легитимности и компетентности	4. Практика ротации персонала
	5. Прямое заявление	5. Постановка соподчиненных целей

Тактика усиления власти

Для усиления власти в организациях используют четыре следующих тактических приема.

1. *Работа при высокой неопределенности.* Одним из источников власти подразделения служит его работа в условиях неопределенности[67]. Если менеджеры подразделения способны выделить в неопределенной ситуации ключевые моменты и взять их под контроль, власть подразделения возрастет. Неопределенность может возникать из-за остановок конвейера, требований к качеству нового изделия или способности прогнозировать востребованность новой услуги. Когда ключевые факторы неопределенности установлены, подразделение может предпринимать действия по ослаблению их влияния. По своей природе задачи неопределенного характера не могут быть решены мгновенно. Их можно решить только методом проб и ошибок, и подразделение должно иметь возможность этот метод применить. Для этого необходимы опыт и знания, которые не могут быть просто скопированы другим подразделениям.
2. *Создание зависимости.* Другой источник власти — зависимость[68]. Если организация зависит от какого-либо своего подразделения в получении информации, материалов, знаний или умений, подразделение получит власть над другими. Обязательства повышают эту власть. Выполнение дополнительной работы, необходимой другим подразделениям, обязывает тех к ответным услугам в будущем. Власть, приобретенную созданием зависимости в будущем, можно использовать при разрешении разногласий в пользу подразделения, оказывающего услугу. Настолько же эффективна и уместна стратегия уменьшения зависимости от других подразделений приобретением необходимой информации или умением действовать собственными силами. Во многих организациях ИТ-подразделения создали системы зависимости, поскольку эта область развивается весьма динамично. Сотрудники других отделов для по-

вышения эффективности работы должны иметь необходимую информацию, поэтому они зависят от информационных отделов, способных создавать сложные программы, менять формы работы с Интернетом и т.д.

3. *Обеспечение дефицитными ресурсами.* Ресурсы необходимы для выживания организации. Подразделения, которые способны их накапливать и поставлять организации в форме денежных средств, информации или производственных мощностей, будут обладать большей властью. В Университете Иллинойса, о котором мы говорили выше, большей властью обладают факультеты, получающие гранты для своих исследований из внешних фондов и способные поделиться ими с руководством университета. Точно так же отделы продаж имеют власть в производственных фирмах, поскольку именно они обеспечивают приток финансов.
4. *Работа со стратегически непредвиденными обстоятельствами.* Согласно теории стратегически непредвиденных обстоятельств успешность работы организации зависит от некоторых элементов внутри организации, а также окружающей среды. Стратегически непредвиденными обстоятельствами могут быть принципиально важное событие, отсутствие альтернативных кандидатов, способных решить какую-либо задачу, или некая глобальная проблема, решение которой основано на взаимодействии многих подразделений организации. Стратегически непредвиденные обстоятельства могут быть идентифицированы посредством анализа самой организации и ее меняющейся окружающей среды. Пока эти обстоятельства остаются новыми или трудноразрешимыми, подразделение, способное с ними справиться, может закрепиться в этой проблемной области и тем самым увеличить свою важность и власть.

Распределение власти в организации не случайно. Власть есть результат организационного процесса, который можно понять и предсказать. Способность снижать неопределенность, увеличивать зависимость от себя других подразделений, получать ресурсы и преодолевать стратегически непредвиденные обстоятельства усиливают власть подразделения. Если власть уже получена ее нужно использовать для достижения успешных результатов.

Политическая тактика использования власти

Использование власти в организации требует умений и готовности. Многие решения принимаются как следствие политических действий, когда рациональный процесс решения невозможен, т.е. когда неопределенность ситуации и разногласия слишком значительны. Ниже приведены описания **политических тактических приемов использования власти (political tactics for using power)**, позволяющих влиять на исход процесса принятия решения.

1. *Формирование коалиций.* Формирование коалиций требует затрат определенного времени на переговоры с другими менеджерами с целью склонить их к своей точке зрения[69]. Наиболее важные решения принимают не на формальных собраниях. Менеджеры обсуждают проблемы друг с другом и достигают согласия в конфиденциальных беседах. Успешные менеджеры склонны к совещаниям; они объединяются по двое-трое и решают ключевые проблемы[70]. Важный аспект формирования коалиций — построение хороших взаимоот-

ношений. Хорошие межличностные взаимоотношения построены на симпатии, доверии и уважении. При формировании коалиций необходимы представление о надежности партнера и мотивация к совместной работе, а не к эксплуатации других людей[71].

2. *Расширение сетей.* Сети можно расширить установлением контакта с другими менеджерами и привлечением инакомыслящих. Первый подход связан с построением союзов помощью найма, перевода и продвижения. Назначение на ключевые должности людей, которые благожелательно относятся к работе подразделения, помогает ему решать свои задачи[72]. Второй подход, или кооптация, означает включение в свою сеть инакомыслящих. Например, о кооптации можно говорить, когда в совет университета его члены попадают благодаря служебному повышению и стажу. На этих основаниях в совет одного из университетов были включены несколько профессоров-женщин. Оказавшись привлеченными к управлению, они смогли встать на точку зрения администрации и понять, что руководство не так плохо, как казалось. Кооптация успешно ввела их административную сеть[73].
3. *Контроль условий принятия решения.* Контроль условий означает сужение рамок принятия решения. Один из приемов состоит в отборе или ограничении информации, поступающей другим менеджерам. Наиболее общий метод — выдвижение собственного подразделения на первый план, например подчеркивая его достоинства. Для обоснования точки зрения подразделения подбирается разнообразная статистика. Факультет университета, который быстро развивается и имеет много студентов, может требовать дополнительные ресурсы, акцентируя внимание на своем росте и больших размерах. Такие объективные критерии не всегда работают, однако они весьма важны. В дальнейшем на решение влияет сам процесс его принятия. На решение может повлиять включение определенных пунктов в повестку дня важного заседания или даже последовательность обсуждения вопросов[74]. Вопросы, обсуждаемые в конце заседания, когда остается мало времени и люди уже хотят расходиться, привлекают меньше внимания, чем в начале работы. Имеет значение привлечение внимания к определенным проблемам и предложение альтернатив. Например, составляя повестку дня, следует включать в нее вопросы, важные для вашего подразделения.
4. *Повышение легитимности и компетентности.* Менеджеры могут оказывать большее влияние на решение проблем, в которых они имеют большую легитимность и компетентны. Если их пожелания соответствуют задачам подразделения и отражают его интересы, другие подразделения склонны признавать их справедливость. Чтобы поддержать собственную точку зрения, менеджеры могут приглашать внешних консультантов или других экспертов[75]. Представим себе, что финансовый вице-президент крупной фирмы-ритейлера хочет уволить заведующего отделом по работе с персоналом. Он приглашает консультанта, задача которого — дать оценку текущих проектов отдела. Негативная оценка специалиста дает достаточно оснований для увольнения руководителя подразделения, место которого займет тот, чья точка зрения совпадает с точкой зрения финансового вице-президента.

5. *Прямое заявление.* Если менеджеры не выдвигают предложений, они редко получают то, чего хотят. Политическая активность дает результат только тогда, когда цели и потребности организации ясны и организация может действовать. Менеджеры должны уметь торговаться и быть убедительными. Активно продвигаемое предложение может быть принято, поскольку у других менеджеров может не оказаться лучших альтернатив. К тому же четкое предложение может быть принято более благосклонно, поскольку альтернативы ему могут быть неоднозначны и менее ясно сформулированы. Эффективное политическое поведение требует умения убеждать и готовности к риску, по крайней мере чтобы узнать, чего хочет добиться автор того или иного предложения.

   Использование власти может быть и неявным[76]. Если кто-то на собрании открыто заявляет: «У моего подразделения больше власти, поэтому все остальные должны нам подчиняться», — его власть будет ослаблена. Власть лучше всего работает, когда ее используют тихо. Привлечь внимание к своей власти — значит ее потерять. Открытое требование власти свойственно бессильным, а не тем, кто действительно располагает властью. Люди знают, кому принадлежит власть. Главное — знать, каковы возможности каждого подразделения. В открытом требовании власти нет необходимости, и оно даже может повредить подразделению.

Используя ту или иную тактику, следует помнить, что большинство людей чаще думают о себе, а не о пользе организации. Если будет замечено, что менеджеры злоупотребляют своим влиянием или преследуют личные цели, их перестанут уважать. С другой стороны, менеджеры должны осознавать роль человеческих взаимоотношений и политические аспекты работы. Основу достижения согласия составляет политика. В книге, аннотация которой приводится в этой главе, описываются некоторые базовые психологические принципы, лежащие в основе успешных тактических приемов политического влияния. Менеджеры могут использовать их для укрепления своего влияния в организации. Если они игнорируют политические приемы, они не будут понимать причин своих неудач. Отчасти по этой причине Тим Кугл (Tim Koogle) не смог довести до конца ключевую сделку Yahoo!



Рекомендуемая книга

Influence: Science and Practice
By Robert B. Cialdini

Чтобы влиять на других и добиваться желаемого, менеджеры используют множество политических приемов. В своей книге *Влияние: наука и практика* Роберт Чалдини исследует социальное и психоло-

гическое давление, заставляющее людей вести себя так, как предполагают определенные тактики. За многие годы работы Чалдини, профессор психологии Университета Аризоны, выявил некоторые основные принципы влияния, «работающие в разных ситуациях, у разных практиков, с разными проблемами и перспективами».

Принципы влияния

Практическое знание основных приемов убеждения может помочь менеджерам предсказывать поведение людей, важное при взаимодействии с коллегами, подчиненными, потребителями, партнерами и даже друзьями, и влиять на него. Ниже перечислены основные психологические принципы, лежащие в основе успешной тактики влияния.

- *Обоюдность* (*reciprocity*). Принцип обоюдности основан на осознании обязательств по отношению к тем, от кого мы что-то получили. Например, менеджер, отдающий предпочтение кому-либо, вызывает у того чувство признательности и готовности к ответным услугам в будущем. Изобретательные менеджеры находят возможность быть полезным другим, будь то помощь коллеге в завершении неприятной работы или внимание и сочувствие личным проблемам подчиненного.
- *Симпатия* (*liking*). Люди чаще соглашаются с теми, кто им симпатичен. Такие компании, как Tupperware Corp., давно поняли, что знакомые лица и сходные характеристики помогают продаже. Корпоративные вечеринки, которые устраивает Tupperware, позволяют клиентам покупать товары у друга, а не у незнакомого продавца. Торговые представители всех компаний часто стараются использовать этот принцип, находя общие интересы с потребителями и тем самым открывая дорогу взаимопониманию. Как правило, менеджеры, производящие приятное впечатление, щедрые на похвалу, склонные к сотрудничеству и понимающие чувства других людей, пользуются бóльшим влиянием, чем другие.
- *Прочный авторитет* (*credible authority*). Формальные полномочия — это серьезный источник влияния. Однако исследования показывают, что ключом к их успешному использованию становятся компетентность и надежность носителя полномочий и доверие, испытываемое к нему лично. Менеджеры, известные своими знаниями, честные и открытые с людьми, внушающие доверие, имеют больше влияния, чем формальные лидеры.
- *Социальное признание* (*social validation*). Как правило, в любой ситуации люди решают, что им делать, равняясь на других. Люди проверяют правильность своего выбора, соотнося его с действиями других людей. Например, когда домовладельцам предъявляют список соседей, сделавших пожертвования во время местной благотворительной акции, частота денежных взносов резко возрастает. Доказывая или даже подразумевая, что другие уже согласились с каким-либо требованием, менеджеры обеспечивают более высокий уровень сотрудничества.

Процесс социального влияния

Поскольку вся жизнь менеджера состоит во влиянии на других, умение быть действительно убедительным относится к ценным управленческим навыкам. Книга Чалдини знакомит менеджеров с основными психологическими принципами убеждения и учит понимать, как и почему люди склоняются к изменению своих позицией и поведения. Когда менеджеры используют эти знания честно и с соблюдением этических норм, эффективность их работы и успех организации повышаются.

Из практики

Yahoo!

В конце марта 2000 г. Yahoo! начала переговоры о покупке он-лайнового лидера продаж eBay Inc. Тим Кугл (Tim Koogle), в то время генеральный исполнительный директор Yahoo!, полностью поддерживал сделку, веря, что она позволит повысить доходы компании от электронной торговли и вольет свежую кровь в замкнутую культуру Yahoo! Однако эта сделка так и не состоялась, перспективы Yahoo! увядали, а доходы и чистая прибыль eBay продолжали расти.

Что же произошло? Президент Yahoo! Джеффри Меллетт (Geffrey Mallett) был против приобретения eBay, и, чтобы помешать сделке, он использовал политическую тактику. Кугл был менеджером, всегда стремившимся к единству мнений. Он верил, что высшее руководство рассмотрит все доводы за и против этого приобретения и примет лучшее решение. Кроме того, ему казалось, что выгоды сделки с eBay на тот момент были совершенно очевидными. Однако Меллетт, который, по словам его сторонников, уже искал возможность лишить генерального исполнительного директора работы, начал обхаживать сооснователей фирмы Джерри Янга (Jerry Yang) и Дэвида Фило (David Filo). В итоге он убедил их, что культура eBay не подходит Yahoo!. Когда Кугл лишился поддержки, вопрос о сделке отпал. Таким образом, прежний менеджер Yahoo! повлиял на руководство, используя убеждение.

Не сумев построить коалицию, Кугл позволил Меллетту контролировать принятие важного решения. Это только один из многих примеров того, как Кугла выживали с поста генерального исполнительного директора. Несмотря на свои политические действия, Меллетт не смог стать высшим руководителем. Этот пост занял человек, который не работал в компании и который, по мнению совета директоров, мог изменить в ней положение дел. Кугл решил относиться к новому генеральному исполнительному директору спокойно и обвинял себя только в том, что проглядел действия Меллетта[77].



В записную книжку менеджера

Если конфликт обостряется, используйте тактику расширения сотрудничества, включая интеграцию, встречи лицом к лицу, межгрупповые консультации, ротацию персонала и постановку соподчиненных целей. Выбирайте метод, который подходит и организации и конфликту.

Тактика расширения сотрудничества

Власть и политическая тактика служат важными инструментами деятельности в организации. Сегодня в большинстве из них между подразделениями существует по крайней мере умеренный конфликт. Для его преодоления многие организации ради достижения своих целей стремятся к расширению кооперации и сотрудничества между подразделениями. Существуют следующие **тактические приемы расширения сотрудничества (tactics for enhancing collaboration)**.

1. *Создание механизмов интеграции.* Как мы уже говорили в гл. 3, в качестве инструментов интеграции можно использовать команды, рабочие группы и менеджеров, занимающихся пограничным взаимодействием. Объединение членов конфликтующих подразделений в командах, совместно решающих какие-либо проблемы, — один из эффективных путей расширения сотрудничества, поскольку при этом работники разных структур учатся понимать чужую точку зрения[78]. Иногда работнику, выполняющему функции интегратора, поручают обеспечить кооперацию и сотрудничество. Проводя встречи с работниками других подразделений и осуществляя обмен информацией, интегратор должен понимать проблемы каждой группы и быть в состоянии направить их членов к выбору взаимоприемлемого решения[79].

Команды и рабочие группы ослабляют конфликт и расширяют сотрудничество, поскольку они объединяют людей из разных подразделений. При расширении сотрудничества между работниками и менеджерами можно также использовать механизмы интеграции, как это произошло в Aluminum Company of America и International Association of Machinists.

Из практики

Aluminum Company of America/International Association of Machinists

Когда представители Association of Machinists (IAM) прибыли к Дэвиду Гретчу (David Groetsch), президенту подразделения Aluminum Company of America (Alcoa) и предложили помощь в создании новой системы трудовых отношений, Гретч сразу же согласился дать им возможность попробовать. Менеджеры Alcoa вместе с профсоюзными лидерами были направлены в школу профсоюзов Мэриленда, чтобы пройти недельный курс обучения. Там их научили, как организовать партнерство нанимателей и рабочих и стимулировать рост производительности труда. Работая вместе, подчиненные и руководители изучали многие предметы, начиная с истории высокопроизводительных систем и кончая новыми методами количественной оценки деятельности. По окончании курса профсоюз бесплатно направил специалистов для помощи профсоюзным лидерам и менеджерам всех подразделений компании, начиная с производства и кончая маркетингом. Целью этой работы было создание команд и объединенных советов по принятию решений.

IAM занимает передовые позиции в том, что касается революционных изменений во взаимоотношениях рабочих и менеджеров. После долгого времени сомнений по поводу команд, спонсируемых компаниями, сейчас многие профсоюзы активно используют концепцию партнерства. По мнению Гретча, взаимоотношения на производстве в Alcoa улучшились, поскольку стороны стали лучше понимать проблемы друг друга. «Встречи только за столом переговоров, как в 1950-х, еще не изжили себя», — сказал Артур Койа (Arthur C. Coia), прежний президент Laborers' International Union of North America, профсоюза, также участвующего в программах сотрудничества[80]. Однако использование механизмов интеграции существенно улучшает партнерство работников и менеджеров.

Команды работников и менеджеров (labor-management teams), созданные для повышения сопричастности работников и в процессе кооперативного принятия решений проблем профсоюзов и нанимателей, все чаще используются в таких компаниях, как Goodyear, Ford Motor Company и Xerox. В металлургии такие компании, как USX и Wheeling-Pittsburgh Steel Corp., подписали соглашения, на основании которых представители профсоюзов получили место в совете директоров компании[81]. Хотя профсоюзы продолжают вести борьбу по таким традиционным проблемам, как заработная плата, механизмы интеграции создают уровень сотрудничества, который казался невозможным всего несколько лет назад.

2. *Встречи конфликтующих сторон и переговоры.* **Встречи лицом к лицу (confrontation)** — это непосредственные встречи участников конфликта друг с другом, чтобы постараться определить свои разногласия. **Переговоры (negotiation)** представляют собой процесс достижения договоренности; встречи лицом к лицу часто переходят в переговоры и позволяют сторонам посте-

пенно прийти к решению. Метод переговоров собирает представителей разных подразделений для серьезного обсуждения.

Встречи лицом к лицу и переговоры заключают в себе элемент риска. Нет гарантии, что обсуждение сфокусируется на конфликте или что эмоции не выйдут из-под контроля. Однако, если участники переговоров способны разрешить конфликт на основе встреч лицом к лицу, они получат новые основания уважать друг друга, и сотрудничать в будущем станет проще. Прямые переговоры дают возможность начать относительно устойчивое изменение позиции.

Встреча лицом к лицу приводит к успеху, когда менеджеры используют стратегию «*оба в выигрыше*» (*win-win strategy*). Стратегия «оба в выигрыше» означает, что оба подразделения занимают позитивную позицию и стремятся разрешить конфликт с максимальной пользой для обеих сторон[82]. Рон Шапиро (Ron Shapiro) и Марк Янковски (Mark Jankowski), ведущие переговоры от имени звезд спорта, утверждают, что каждая сторона должна ясно осознавать, каких они хотят добиться результатов переговоров, и каких результатов — противоположная сторона, что в конце концов позволяет найти общие точки обеих позиций[83]. Если переговоры проводятся в соответствии со стратегией «*выигрыш или проигрыш*» (*win-lose strategy*) (каждая сторона хочет победить другую), встречи лицом к лицу оказываются неэффективными. Различия стратегий «оба в выигрыше» и «выигрыш или проигрыш» представлены на илл. 13.7. При использовании стратегии «оба в выигрыше», которая включает определение проблемы как общей, открытость коммуникации и избежание угроз, понимание проблемы может измениться в процессе обсуждения.

Иллюстрация 13.7 Стратегии переговоров

Оба в выигрыше	Выигрыш или проигрыш
1. Определить конфликт как общую проблему.	1. Определить проблему как выигрыш или проигрыш.
2. Поставить общие цели.	2. Поставить групповые цели.
3. Прийти к согласию, которое удовлетворит обе стороны.	3. Заставить другую группу подчиниться.
4. Быть открытым, честным и точным в сообщении, каковы потребности цели и намерения группы.	4. Быть нечестным, неточным, вводить в заблуждение по поводу потребностей, целей и намерений группы.
5. Избегать угроз (чтобы ослабить оборону противной стороны).	5. Угрожать (чтобы добиться подчинения).
6. Соблюдать гибкость позиции.	6. Соблюдать жесткость позиции.

Источник: адаптировано из David W. Johnson and Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1975), 182—183.

Один из приемов переговоров, используемых для преодоления разногласия между работниками и менеджерами, — **коллективные переговоры (collective bargaining)**, обычно организуемые профсоюзом. В итоге заключается соглашение, определяющее обязательства сторон на ближайшие два-три года.

3. *Межгрупповые консультации.* Если конфликт стал острым и затяжным и сотрудники подразделений подозрительны и не стремятся к сотрудничеству, топ-менеджеры могут привлечь третью сторону, которая могла бы содействовать разрешению конфликта, или пригласить консультантов со стороны[84]. Иногда этот процесс называют *производственным посредничеством* (*workplace mediation*). Он представляет собой решительное вмешательство, направленное на ослабление конфликта, поскольку включает в себя встречу противников и предоставление каждой стороне возможности изложить свое понимание ситуации. Эта методика была разработана психологами Робертом Блейком (Robert Blake), Джейн Моутон (Jane Mouton) и Ричардом Уолтоном (Richard Walton)[85].

   Работники подразделения прибывают на семинар, который может продлиться несколько дней и позволяет им отвлечься от своих повседневных рабочих проблем. Этот подход напоминает методику организационного развития, описанную в гл. 11, посвященной инновациям и изменениям. Конфликтующие группы изолируют друг от друга, каждой предлагают обсудить ситуацию и по пунктам представить свое видение собственной позиции и позиции противника. Потом группы обмениваются этими документами и все вместе обсуждают ситуацию.

   Межгрупповые консультации предъявляют весьма высокие требования к каждому участнику. Очень просто составить перечни претензий и выявить разногласия. Однако лицом к лицу рассматривать разногласия и приходить к соглашению гораздо труднее. Проведенные корректно, такие встречи могут помочь оппонентам гораздо лучше понять друг друга, изменить свою точку зрения и улучшить позицию в деловых взаимоотношениях на предстоящие годы.

4. *Ротация персонала.* Ротация персонала означает, что работникам одного подразделения предлагают перейти в другое подразделение на временную или постоянную работу. Преимущество этого подхода заключается в возможности погрузиться в ценности, позиции и цели другого подразделения. Кроме того, перешедшие работники могут объяснить проблемы и цели своего прежнего подразделения новым коллегам. Это обеспечивает искренний и полный обмен взглядами и информацией.

   Ротация медленно ослабляет конфликт, однако она весьма эффективна при изменении позиции и восприятии ситуации, поддерживающих конфликт[86].

5. *Формирование общей миссии и постановка соподчиненных целей.* Другая стратегия относится к уровню топ-менеджмента — это формулирование общей миссии и постановка соподчиненных целей, достижение которых требует от

подразделений совместных действий[87]. Как было сказано в гл. 10, организации с сильной, адаптивной культурой, работники которой разделяют мировоззрение своей компании и с большей вероятностью склонны к сотрудничеству. Недавние исследования показали: когда работники разных подразделений видят, что их цели взаимосвязанны, они с готовностью делятся своими ресурсами и информацией[88]. Чтобы быть эффективными, соподчиненные цели должны быть важными, а работники должны иметь время и желание совместно работать для достижения общего результата, а не узких целей своего подразделения.

Возможно, одна из важнейших соподчиненных целей — выживание компании. Если организация близка к краху и ее сотрудники могут лишиться работы, группы забывают о своих разногласиях и стараются спасти организацию. Например, в Harley-Davidson Inc. как внутренние отношения, так и отношения между профсоюзом и менеджерами заметно улучшились, когда высшее руководство недвусмысленно заявило, что компанию ожидает гибель. Сейчас Harley-Davidson в работе использует концепцию самостоятельных рабочих команд, как непосредственно на производстве, так и на высших уровнях управления. Непосредственные исполнители наделены и полномочиями, и ответственностью в отношении своей работы и делают то, что считают нужным. Кроме того, все рабочие проходят 80-часовое обучение, включая тренинг общения и разрешения конфликтов. Чтобы повысить у работников чувство причастности компании и сделать Harley высокопроизводительной, компания заключает соглашения со своими двумя профсоюзами — International Association of Machinists and Aerospace Workers и United Paperworkers International. Новый уровень сотрудничества помогает компании переживать трудные времена и снова достигать вершин успеха в американском бизнесе[89].

Итоги и обсуждение

Основная мысль главы состоит в том, что конфликт, власть и политика — естественные результаты существования организации. Для ее успеха необходимы различия в целях, опыте и задачах, однако они же вызывают в организации и конфликты. Для управления конфликтами и их разрешения менеджеры используют власть и политические методы. Были рассмотрены две точки зрения на организацию. Согласно рациональной модели организации имеют специфические цели, и их проблемы можно решить логическим путем. Другая точка зрения представлена политической моделью. Именно она преимущественно используется при обсуждении материалов главы. Согласно политической модели цели организации определены нечетко и принимаются не всеми. Подразделения имеют разные ценности и интересы, поэтому менеджеры вступают в конфликт друг с

другом. Решения принимают, основываясь на власти и политическом влиянии. На исход событий влияют договоренности, переговоры, убеждение и формирование коалиций.

В главе также обсуждается вопрос о вертикальных и горизонтальных источниках власти. К вертикальным источникам власти относятся должности, ресурсы, контроль условий принятия решения и центральность позиции в коммуникационной сети. В целом менеджеры высшего уровня организационной иерархии располагают большей властью, чем те, кто находится внизу. Однако все должности могут быть спроектированы таким образом, чтобы власть работников увеличивалась. При столкновении организаций с растущей конкуренцией и неопределенностью окружающей среды топ-менеджеры начинают понимать, что усиление власти руководителей среднего уровня и самих работников может помочь организации повысить конкурентоспособность. Исследования горизонтальных процессов власти показывают, что некоторые особенности делают одни подразделения более сильными, чем другие. К источникам влияния подразделения относятся зависимость, ресурсы и незаменимость специалистов.

Чтобы помочь подразделениям достичь желаемых результатов, менеджеры могут использовать политические тактические приемы, такие как формирование коалиций, расширение сетей и контроль условий принятия решений. Многие люди испытывают недоверие к политике, боясь, что она может быть использована в узколичных целях и для собственной выгоды человека, а не организации. Однако для достижения законных целей подразделения или организации политика часто бывает необходима. Особенно часто к политическим действиям прибегают в трех случаях: при структурных изменениях, преемственности в управлении и распределении ресурсов, поскольку именно эти сферы характеризуются высокой степенью неопределенности. Хотя конфликт и политическое поведение естественны и могут быть использованы для законных целей, менеджеры все же стремятся к расширению сотрудничества, чтобы конфликты между группами не были настолько острыми. К тактическим приемам расширения сотрудничества относятся создание механизмов интеграции, встречи лицом к лицу и переговоры, межгрупповые консультации, ротация персонала, формирование общей миссии и постановка соподчиненных целей.

Ключевые понятия

власть (power)
встреча лицом к лицу (confrontation)
зависимость (dependency)
источники власти (power sources)
источники межгруппового конфликта (sources of intergroup conflict)
коллективные переговоры (collective bargaining)
команды работников и менеджеров (labor-management teams)
конкуренция (competition)
межгрупповой конфликт (intergroup conflict)

незаменимость (nonsubstitutability)
преодоление неопределенности (coping with uncertainty)
переговоры (negotiations)
политика организации (organizational politics)
политическая модель (political model)
политическая тактика использования власти (political tactics for using power)
полномочия (authority)
рациональная модель (rational model)
стратегически непредвиденные обстоятельства (strategic contingencies)
сферы политической активности (domains of political activity)
тактика усиления власти (tactics for increasing power)
тактика расширения сотрудничества (tactics for enhancing collaboration)
условия принятия решения (decision premises)
финансовые ресурсы (financial resources)
центральность позиции в сети информации (network centrality)
центральность (centrality)

Вопросы для обсуждения

1. Вкратце опишите, как различия в задачах, личный опыт и характер подготовки приводят к конфликту между группами. Каким образом взаимозависимость при решении задач приводит к конфликту между группами?
2. Обсудите, почему умеренный конфликт считается полезным для организации
3. В соответствии с какой моделью — рациональной или политической принимаются решения в обучающейся организации? Обсудите этот вопрос.
4. В чем состоит различие между властью и полномочиями? Возможно ли, чтобы человек имел формальные полномочия и не располагал при этом реальной властью? Обсудите этот вопрос.
5. Объясните, каким образом контроль условий принятия решения дает человеку власть.
6. Согласно данным илл. 13.4 в компании В отдел исследований обладает большей властью, чем в других фирмах. Обсудите стратегически важные условия. обеспечивающие этому подразделению бóльшую власть.
7. Государственный университет X получает 90% своих денежных средств от государства, и его переполняют студенты. Университет старается ввести правила, ограничивающие их приток. Частный университет Y получает 90% средств за счет оплаты студентами своего образования и редко сводит концы с концами. Сейчас он активно ищет студентов для приема на следующий год. В каком университете студенты будут обладать большей властью? Какие последствия это будет иметь для профессоров и администрации? Обсудите этот вопрос.
8. Верите ли вы, что можно увеличить общий объем власти в организации, делегируя полномочия ее сотрудникам? Обсудите этот вопрос.
9. Инженерный колледж в крупном университете приносит втрое больше государственных средств на исследования, чем все остальные подразделения.

Инженерный колледж кажется процветающим, и многие его профессора занимаются только исследовательской работой. Тем не менее при распределении средств международных фондов, предназначенных для исследований, колледж получил бóльшую их часть, хотя уже и располагал достаточными средствами. Почему так произошло?

10. Как вы считаете, что надежнее влияет на изменения позиции работников в расширении сотрудничества: межгрупповые консультации или встречи лицом к лицу и переговоры? Обсудите этот вопрос.

Рабочая тетрадь *Ваше поведение в конфликте*

Вспомните о каких-нибудь разногласиях с другом, родственником или коллегой. Затем укажите, насколько часто вам бывают свойственны особенности поведения, перечисленные ниже. Не старайтесь найти правильный или ошибочный ответ. При ответах пользуйтесь шкалой оценок от 1 до 7.

Шкала оценок

Всегда	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Очень редко	Никогда
1	2	3	4	5	6	7

_____ 1. Для преодоления разногласий я стараюсь изобретать новые альтернативы.
_____ 2. Я уклоняюсь от тем, которые могут вызвать споры.
_____ 3. В случае разногласий я сообщаю свое мнение.
_____ 4. Я настаиваю на решениях, объединяющих многие точки зрения.
_____ 5. Я стремлюсь прояснять ситуации, вызывающие разногласия.
_____ 6. Я немного уступаю, когда другая сторона тоже немного уступает.
_____ 7. Я избегаю встреч с человеком, если считаю, что он захочет обсудить наши разногласия.
_____ 8. Я стараюсь учесть в новом решении все аргументы, приведенные в обсуждении.
_____ 9. Я соглашусь на «50—50», чтобы достичь согласия.
_____ 10. Я могу повысить голос, чтобы заставить другого принять мою позицию.
_____ 11. При обсуждении разногласий я предлагаю творческие решения.
_____ 12. Я не сообщаю о своих взглядах, чтобы не было разногласий.
_____ 13. Если мне уступают, я отвечаю тем же.
_____ 14. Я преуменьшаю важность разногласий.
_____ 15. Я уменьшаю разногласия, стараясь показать их незначительность.
_____ 16. Я встречаюсь с противной стороной в центральной точке наших разногласий.
_____ 17. Я активно настаиваю на своем.
_____ 18. Я усиливаю аргументацию, пока противная сторона не поймет мою позицию.
_____ 19. Я считаю, что при преодолении разногласий мы должны вместе искать решение.
_____ 20. При поиске вариантов решения я стараюсь использовать идеи противной стороны.

_____ 21. Чтобы прийти к решению в случае разногласий, я предлагаю компромисс.
_____ 22. Я настаиваю на своей позиции.
_____ 23. Когда противная сторона настаивает, я уступаю.
_____ 24. При возникновении разногласий я стараюсь обходить спорные вопросы.
_____ 25. Я стараюсь сгладить разногласия, стараясь показать их незначительность.
_____ 26. В случае разногласий я настаиваю на своем.
_____ 27. Я стараюсь показать несерьезность разногласий.
_____ 28. В споре я предпочитаю держать язык за зубами.
_____ 29. Я снижаю остроту конфликта, подчеркивая незначительность проблемы.
_____ 30. В случае разногласий я твердо держусь своей точки зрения.

Подсчет баллов и интерпретация. Тест помогает оценить степень выраженности трех стратегий поведения в конфликте: ориентации на решение, неконфликтности и подчинения. Сравнивая оценки, полученные вами по трем шкалам, вы можете увидеть, какая из стратегий поведения в конфликте вам наиболее свойственна.

Чтобы узнать свои оценки, просуммируйте баллы по всем утверждениям каждой шкалы (см. ниже) и полученный результат разделите на число утверждений в ней. Затем вычтите каждое среднее значение из 7.

Ориентация на решение. Утверждения 1, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 16, 19, 20, 21 (всего 11).
Неконфликтность. Утверждения 2, 5, 7, 12, 14, 15, 23, 24, 25, 27, 28, 29 (всего 12).
Контроль. Утверждения 3, 10, 17, 18, 22, 26, 30 (всего 7).

Стратегии *ориентации на решение* сосредоточивают внимание на проблеме, а не на людях. Решения часто бывают взаимовыгодными; ни одна из сторон не считает себя ни выигравшей, ни проигравшей.

Стратегии *неконфликтности* отражают избежание конфликта — просто нежелание встречаться с противной стороной или предоставление ей возможности действовать по собственному усмотрению. Такие стратегии используются, когда важнее избежать конфронтации, чем действительно решить проблему.

Стратегии *контроля* сфокусированы на том, чтобы победить или добиться цели, не принимая во внимание потребности и цели другой стороны. Лица, использующие эти стратегии и стремящиеся победить, часто опираются на правила и постановления.

Вопросы

1. Какую стратегию, по вашему мнению, проще использовать? А труднее? Какие стратегии вы используете наиболее часто?
2. Как бы менялись ваши ответы, если бы речь шла о конфликте с другом, членом семьи или коллегой?
3. Какие особенности конфликтной ситуации или стратегии подсказывают вам, как именно нужно действовать в данных обстоятельствах?

Кейс для анализа *The Daily Tribune*

The *Daily Tribune* — это единственная ежедневная газета, распространяемая в шести округах восточного Теннесси. Несмотря на ограниченный штат и работу в регионе с преобладанием небольших городков и сельских местностей, *Tribune* получила множество наград от Ассоциации прессы Теннесси (Tennessee Press Association) и других организаций за освещение новостей и фото.

Рик Арнолд (Rick Arnold) стал руководить отделом новостей почти 15 лет назад. Всю жизнь он работал в *Tribune* и очень гордился, что ее ценят за журналистскую честность и соотношение новостных и проблемных материалов. Газета могла привлекать ярких, талантливых молодых авторов и фотографов, что во многом определялось приверженностью Рика своему изданию и тем, что он поддерживал сотрудников отдела новостей. В первые годы его работы отдел новостей был динамичным, волнующим местом: репортеры действовали быстро, и все верили, что они станут главной ежедневной газетой Ноксвилла.

Однако ситуация в *Daily Tribune* изменилась. Около пяти лет назад в отделе рекламы продолжали расти как штаты, так и бюджет, а положение отдела новостей стало ухудшаться. «Счета оплачивает отдел рекламы, — напомнил всем издатель Джон Фримен (John Freeman) на одном из ежемесячных собраний менеджеров. — Если рекламодателям не понравится то, что мы им предлагаем, они могут предпочесть прямые рассылки, кабельное телевидение и даже Интернет».

Рик постоянно сражался с отделом рекламы, полагая, что именно новости имеют для главных рекламодателей основное значение, однако в последние несколько лет конфликт приобрел небывалую остроту. Сейчас Фримен увлекся идеей «горизонтального сотрудничества», как он его называл, и просил менеджеров отделов новостей и рекламы советоваться друг с другом по поводу проблем или публикаций, представляющих интерес для основных рекламодателей газеты. Перемены частично объяснялись тем, что сотрудники отдела рекламы все чаще жаловались на недобросовестные материалы. «Мы публикуем новости, — сказал Фримен. — Я понимаю, что кое-кому они могут не нравиться. Однако мы должны быть более дружелюбными к рекламодателям. Если мы работаем вместе, мы можем вырабатывать стратегии, которые одновременно позволяют удачно подавать новости и привлекать больше рекламодателей».

Рик ушел с собрания рассерженным и не счел нужным ни от кого скрывать своего несогласия с новым подходом «дружбы с рекламодателями», включая менеджера отдела рекламы Фреда Томаса (Fred Thomas), встретившегося ему в коридоре. Лайза Лоуренс (Lisa Lawrence), управляющий редактор газеты, спокойно с ним согласилась, однако заметила, что рекламодатели тоже читатели и газета должна прислушиваться ко всем. «Если мы неправильно поведем себя, Фримен и Томас будут диктовать нам, о чем мы можем писать, а о чем не можем». Лоуренс работала с Риком с момента его прихода в газету, и, хотя между ними тоже возникали конфликты, их отношения основывались на взаимном уважении и доверии. «Давай будем внимательнее, — настаивала она. — Читай материалы о крупных рекламодателях чуть более тщательно, чтобы быть уверенным, что мы можем поручиться за все, что печатаем, и все будет в порядке. Я знаю, что стирание граней между рекламой и передовицей провоцирует тебя на ошибки, однако Томас — разумный человек. Сейчас нам нужно привлечь его на свою сторону».

Во второй половине дня Рик получил материал от одного из своих репортеров, работавшего несколько дней. Служба здравоохранения Восточного Теннесси (East Tennessee Healthcorp, ETH), руководившая сетью клиник региона, по финансовым соображениям закрывала три сельские больницы. Репортер Элизабет Фрейли (Elisabeth Fraley), жившая в одном из этих районов, узнала о закрытии больницы от своего соседа, работавшего в ETH бухгалтером, еще до официального объявления этой новости. Фрейли написала проблемную статью о том, что закрытие больницы оставит жителей

двух округов практически без самой необходимой медицинской помощи, тогда как клиники больших городов, в которых нет столь острой необходимости, продолжат работать. Она проинтервьюировала бывших пациентов и работников ETH, включая директора одной из клиник и двух высокопоставленных менеджеров в офисе корпорации и снабдила свои материалы подробными ссылками на источники получения информации. Рик знал, что после утреннего совещания он должен будет согласовать материал с Лайзой Лоуренс, поскольку ETH была одним из крупнейших рекламодателей *Tribune* однако Лайза в этот день отсутствовала. С самими сотрудниками отдела рекламы Рик посоветоваться не мог, поскольку это было некрасиво по отношению к Лайзе. Если бы он ждал ее одобрения материал не попал бы в воскресный номер. Единственное, что ему оставалось, — это написать краткую заметку с сообщением о закрытии больницы без комментариев. Рик был уверен, что главные газеты Ноксвилла и других близлежащих городов опубликуют эту информацию в своих воскресных выпусках, однако ни одна из них не имела времени для сбора таких полных и интересных материалов, как у Фрейли. Поэтому быстро внеся самую необходимую правку в статью Фрейли, Рик отправил ее в печать.

Когда он на следующий день пришел на работу, его немедленно вызвали в издательский офис. Он знал, что Фримена в воскресенье ждали плохие новости. После первых выкриков и обвинений Рик узнал, что десятки тысяч экземпляров газеты были уничтожены и печатался новый номер. Менеджер по рекламе позвонил Фримену домой рано утром в воскресенье и сообщил ему о заметке об ETH, которая должна была появиться одновременно с рекламой размером в целую полосу, расхваливавшей услуги корпорации в маленьких городках и в сельских местностях Восточного Теннесси.

«В статье все проверено, и мне кажется, мы сможем стать большой газетой», — начал Рик. однако Фримен прервал его в своей излюбленной манере. «Когда тебе кажется, — вопил он, — ты ставишь в идиотское положение себя и меня. По-твоему, компании наплевать на жителей этого региона? В следующий раз, когда произойдет нечто подобное, ты и твои сотрудники станут безработными!»

Рик уже слышал это раньше, однако именно сейчас он поверил угрозе. «Куда делись те дни, когда главной заботой газеты были новости? — бормотал Рик. — Похоже, что теперь мы должны плясать под дудку отдела рекламы».

Кейс для анализа *Pierre Dux*

Пьер Дюкс (Pierre Dux) тихо сидел у себя в офисе, просматривая новости. Было объявлено о третьем назначении в региональных органах управления, и опять повышение, на которое он рассчитывал, досталось кому-то другому. Сейчас объяснения казались недостаточными. Ясно, что это означало конец его карьеры в INCO. Только год назад президент компании прибыл на предприятие Дюкса с журналистами для освещения успехов его инноваций в производственном менеджменте. Результаты прошедшего года соответствовали ожиданиям и подтвердили положительное мнение общественности о корпорации, но лично для Дюкса год был целью разочарований.

Четыре года назад завод INCO занимал последнее место среди 13 европейских предприятий компании. Прогулы и высокая текучесть кадров свидетельствовали о низком моральном уровне рабочих. Это делало работу непродуктивной и приводило к выпуску самых низкокачественных изделий в INCO. Пьер Дюкс находился в своей нынешней должности всего год и успокаивал себя только тем, что, если бы он не провел минимальные реформы в деловой коммуникации, его завод мог работать

еще хуже. Новые организационные коммуникации позволяли линейным руководителям и рабочим делиться своими опасениями и высказывать недовольство. Хотя за первый год ничего существенного не произошло, производственные показатели стабилизировались и резкий спад остановился. Однако на этом все хорошее закончилось. Требования существенных изменений возросли, особенно среди рабочих, которые во весь голос заявляли о своей неудовлетворенности и выдвигали конкретные предложения о переменах.

Процесс изменений, начавшийся три года назад, прежде всего был ориентирован на реорганизацию производства и переход от механизированного конвейера, работавшего в едином темпе, к полуавтономным сборочным командам. Хотя эти перемены осуществлялись как часть «Проекта Volvo» INCO или «освоения INCO японского стиля менеджмента», в действительности это было не так. Скорее, Дюксу и возглавляемой им группе менеджеров хотелось, чтобы это было так. Они считали, что и производительность, и условия труда на заводе могут быть улучшены одновременно. Конечно, члены группы посетили другие инновационные производства, однако новые рабочие группы на заводе и штатное расписание были составлены с учетом специфики изделий и технологии INCO.

После продолжительных дискуссий группа менеджеров одобрила решение об основных целях проекта, и его замысел стал оформляться. Частью процесса конструирования организации были продолжительные дискуссии с рабочими, линейными руководителями и представителями местных профсоюзов (часто похожие на переговоры). Первым шагом было создание небольших рабочих групп. Этот проект рассматривался высшим руководством INCO как экспериментальный, а профсоюз занял позицию «поживем — увидим». Первоначально основное сопротивление исходило от заводских инженеров. Они не соглашались ни на структурные изменения, ни на привлечение рабочих к разработке оборудования и производственных методов. Раньше эти функции выполняла сама инженерная группа. Ее члены чувствовали, что возникшие проблемы — результат недостаточной квалификации работников и нежелания управляющих заставить систему работать.

В эксперименте участвовали добровольцы, поддерживаемые несколькими опытными рабочими завода. Они должны были гарантировать поддержку при запуске нового оборудования, заменившего прежнюю конвейерную технологию.

Сначала успех эксперимента был скромным. Хотя группа за несколько недель смогла достичь уровня производительности прежнего конвейера, критики нового плана приписывали умеренность его успеха ненадежности экспериментальной группы или новизне оборудования, на котором они работали. Однако даже такие результаты привлекли внимание многих в штаб-квартире INCO и на других заводах. Всем было интересно наблюдать за экспериментом. Посещения завода вскоре стали основным отвлекающим фактором, и Дюкс временно их приостановил, хотя его «скрытное» и «необщественное» поведение и вызвало известное недовольство в штаб-квартире.

Благодаря успеху эксперимента Дюкс и его сотрудники подготовили перевод на новую систему работы всего предприятия. Энтузиазм рабочих рос по мере обучения, необходимого для реорганизации. Фактически производственная группа, узнавая все больше о работе нового оборудования, просила, чтобы его установили.

Дюкс и его сотрудники были удивлены трудностями, с которыми они столкнулись на этом этапе работы. Штаб-квартира с видимой неохотой искала необходимые для реорганизации средства. Даже когда они нашлись, возникли дополнительные проблемы с деталями плана. «Не станете же вы увольнять рабочих на время реорганизации?» — «Почему вы привлекаете сотрудников к сверхурочным работам, когда можно было бы временно нанять более дешевую рабочую силу?» Критика отражала недостаток понимания основных принципов работы новой системы, и Дюкс ее отверг.

Наконец, преобразование конвейера в рабочие группы состоялось, и менеджеры групп пошли на некоторые уступки в своих планах. Начальные изменения и первые дни работы были полны кризисных

моментов. В проекте не были предусмотрены многие проблемы, возникавшие при его полномасштабном осуществлении. Однако Дюксу нравилось видеть менеджеров, сотрудников и рабочих, собиравшихся там, где возникали проблемы, уточняя проект по ходу его реализации. Когда проект наконец-то сдвинулся с места, штаб-квартира компании внесла изменения в спецификацию изделий, что потребовало дополнительной реорганизации сборочного процесса. При активном участии рабочих с изменениями справились быстро. Процесс, казавшийся утомительным и бесконечным тем, кто чувствовал свою ответственность за изменения, занял всего шесть месяцев. По истечении этого времени был достигнут нормальный уровень производительности (по прогнозам требовался год, даже без дополнительных требований к спецификации изделий).

За год Дюкс убедился, что успех уже в его руках. Показатели производительности и качества заметно возросли. В этот относительно короткий промежуток времени согласно объективным показателям завод Дюкса по производительности переместился с последнего на третье место в INCO. Количество прогулов снизилось незначительно, однако заметно сократилась текучесть кадров. Моральное состояние не оценивалось формально, однако, по мнению всех членов команды менеджеров, оно стало заметно лучше. Сейчас, после трех лет полноценной работы, завод в системе INCO можно было считать самым производительным.

Дюкс был крайне удивлен, когда ни одно из предприятий INCO не предприняло подобных попыток и не обратилось к нему за помощью. Рост показателей, характерный для первых лет, замедлился, и кризис был пройден в первой половине третьего года новой работы. Казалось, что сейчас завод вышел на новый стабильный уровень. Тишина и покой стали большим облегчением для многих, кто усердно работал над реализацией проекта. У Дюкса появилось время, чтобы осмыслить свой успех и подумать о своей карьере.

И именно на этом фоне он раздумывал над тем, что его снова обошли назначением.

Ссылки

1. This example is based on an incident reported in Monica Langley, Columbia Tells Doctors at Hospitals to End Their Outside Practice, *The Wall Street Journal* (May 2, 1997), A1, A6.
2. Lee G. Bohnan and Terrence E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).
3. Paul M. Terry, Conflict Management, *The Journal of Leadership Studies* 3, no. 2 (1996), 3—21; Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, and L.J. Bourgeois III, How Management Teams Can Have a Good Fight, *Harvard Business Review* (July—August 1997), 77—85.
4. Clayton T. Alderfer and Ken K. Smith, Studying Intergroup Relations Imbedded in Organizations, *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 35—65.
5. Muzafer Sherif, Experiments in Group Conflict, *Scientific American* 195 (1956), 54—58; Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, 3d ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980).
6. M. Afzalur Rahim, A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, *Human Relations* 38 (1985), 81—89; Kenneth Thomas, Conflict and Conflict Management, in M.D. Dunnette, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago Rand McNally, 1976); Stuart M. Schmidt and Thomas A. Kochan, Conflict: Toward Conceptual Clarity, *Administrative Science Quarterly* 13 (1972), 359—370.
7. L. David Brown, Managing Conflict Among Groups, in David A. Kolb, Irwin M. Rubin, and James M. McIntyre, eds., *Organizational Psychology: A Book of Readings* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 377—389; Robert W. Ruekert and Orville C. Walker, Jr., Interactions between Marketing

and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies, *Strategic Management Journal 8* (1987), 233—248.
8. Amy Barrett, Indigestion at Taco Bell, *BusinessWeek* (December 14, 1994), 66—67; Greg Burns, Fast-Food Fight, *BusinessWeek* (June 2, 1997), 34—36.
9. Aaron Bernstein with Michael Arndt, Wendy Zellner, and Peter Coy, Too Much Corporate Power? *BusinessWeek* (September 11, 2000), 144—158.
10. Nanette Byrnes, with Mike McNamee, Ronald Grover, Joann Muller, and Andrew Park, Auditing Here, Consulting Over There, *BusinessWeek* (April 8, 2002), 34—36.
11. Thomas A. Kochan, George R Huber, and L.L. Cummings, Determinants of Intraorganizational Conflict in Collective Bargaining in the Public Sector, *Administrative Science Quarterly* 20 (1975), 10—23.
12. Victoria L. Crittenden, Lorraine R. Gardiner, and Antonie Stam, Reducing Conflict Between Marketing and Manufacturing, *Industrial Marketing Management* 22 (1993), 299—309; Benson S. Shapiro, Can Marketing and Manufacturing Coexist? *Harvard Business Review* 55 (September—October 1977), 104—114.
13. Eric H. Neilsen, Understanding and Managing Intergroup Conflict, in Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, eds., *Managing Group and Intergroup Relations* (Homewood: Irwin and Dorsey, 1972), 329—343; Richard E. Walton and John M. Dutton, The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 73—84.
14. Jay W. Lorsch, Introduction to the Structui Design of Organizations, in Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence, and Jay W. Lorsch, eds., *Organization Structure and Design* (Homewood: Irwin and Dorsey, 1970), 5.
15. James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967), 54—56.
16. Walton and Dutton, The Management c Interdepartmental Conflict.
17. Joseph McCann and Jay R. Galbraith, Interdepartmental Relations, in Paul C. Nystrom and William H. Starbuck, eds., *Handbook of Organizational Design,* vol. 2 (New York: Oxfon University Press, 1981), 60—84.
18. Roderick M. Cramer, Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes, in L.L. Cummings and Barry M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior,* vol. 13 (New York: JAI Press, 1991), 191—228; Neilsen, Understanding and Managing Intergroup Conflict; Louis R. Pondy, Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly* 12 (1968), 296—320.
19. Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, Mass.: Pitman, 1981).
20. Robert A. Dahl, The Concept of Power, *Behavioral Science 2* (1957), 201—215.
21. W. Graham Astley and Paramijit S. Sachdeva, Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis, *Academy of Management Review* 9 (1984), 104—113; Abraham Kaplan, Power in Perspective, in Robert L. Kahn and Elise Boulding, eds., *Power and Conflict in Organizations* (London: Tavistock, 1964), 11—32.
22. Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making: The Case of the University, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 453—473.
23. Richard M. Emerson, Power-Dependence Relations, *American Sociological Review* 27 (1962), 31—41.
24. Rosabeth Moss Kanter, Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review* (July—August 1979), 65—75.
25. Examples are Robert Greene and Joost Elffers, *The 48 Laws of Power* (New York: Viking, 1999); Jeffrey J. Fox, *How to Become CEO* (New York: Hyperion, 1999).
26. John R.P. French, Jr., and Bertram Raven, The Bases of Social Power, in *Group Dynamics,* D. Cartwright and A.F. Zander, eds. (Evanston: Row Peterson, 1960), 607—623.
27. Ran Lachman, Power from What? A Reexamination of Its Relationships with Structural Conditions, *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 231—251; Daniel J. Brass, Being in the Right Place: A Struc-

tural Analysis of Individual Influence in an Organization, *Administrative Science Quarterly* 29 (1984). 518—539.
28. Michael Warshaw, The Good Guy's Guide to Office Politics, *Fast Company* (April—May 1998), 157—178.
29. A.J. Grimes, Authority, Power, Influence, and Social Control: A Theoretical Synthesis, *Academy of Management Review* 3 (1978), 724—735.
30. Astley and Sachdeva, Structural Sources of Intraorganizational Power.
31. Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston, Mass. Harvard Business School Press, 1992).
32. Robert L. Peabody, Perceptions of Organizational Authority, *Administrative Science Quarterly* 6 (1962), 479.
33. Richard S. Blackburn, Lower Participant Power: Toward a Conceptual Integration, *Academy of Management Review* 6 (1981), 127—131.
34. Kanter, Power Failure in Management Circuits, 70.
35. Carol Hymowitz, Managers Are Starting to Gain More Clout Over Their Employees (In the Lead column). *The Wall Street Journal* (January 30, 2001), B1.
36. Pfeffer, *Power in Organizations.*
37. Erik W. Larson and Jonathan B. King, The Systemic Distortion of Information: An Ongoing Challenge to Management, *Organizational Dynamics* 24, no. 3 (Winter 1996), 49—61; Thomas H. Davenport. Robert G. Eccles, and Lawrence Prusak, Information Politics, *Sloan Management Review* (Fall 1992). 53—65.
38. Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making* (London: Tavistock, 1973).
39. Astley and Sachdeva, Structural Sources of Intraorganizational Power; Noel M. Tichy and Charles Fombrun, Network Analysis in Organizational Settings, *Human Relations* 32 (1979), 923—965.
40. Charles Gasparino and Anita Raghavan, Survivor: How Dean Witter Boss Got the Upper Hand in Merger with Morgan, *The Wall Street Journal* (March 22, 2001), A1, A6.
41. Warshaw, The Good Guy's Guide to Office Politics.
42. Carol Hymowitz, Companies Experience Major Power Shifts as Crises Continue (In the Lead column), *The Wall Street Journal* (October 9, 2001), B1.
43. Charles Perrow, Departmental Power and Perspective in Industrial Firms, in Mayer N. Zald, ed., *Power in Organizations* (Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, 1970), 59—89.
44. D.J. Hickson, C.R. Hinings, C.A. Lee, R.E. Schneck, and J.M. Pennings, A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), 216—229; Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, Who Gets Power—and How They Hold onto It: A Strategic-Contingency Model of Power, *Organizational Dynamics* (Winter 1977), 3—21.
45. Pfeffer, *Managing with Power;* Salancik and Pfeffer, Who Gets Power; C.R. Hinings, D.J. Hickson, J.M. Pennings, and R.E. Schneck, Structural Conditions of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 22—44.
46. Carol Stoak Saunders, The Strategic Contingencies Theory of Power: Multiple Perspectives, *Journal of Management Studies* 27 (1990), 1—18; Warren Boeker, The Development and Institutionalization of Sub-Unit Power in Organizations, *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 388—510; Irit Cohen and Ran Lachman, The Generality of the Strategic Contingencies Approach to Sub-Unit Power, *Organizational Studies* 9 (1988), 371—391.
47. Emerson, Power-Dependence Relations.
48. Pfeffer, *Managing with Power.*
49. Jeffrey Pfeffer and Gerald Salancik, Organizational Decision-Making as a Political Process: The Case of a University Budget, *Administrative Science Quarterly* (1974), 135—151.
50. Salancik and Pfeffer, Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making, 470.

51. Hickson et al., A Strategic Contingencies Theory.
52. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision- Making.*
53. Hickson et al., A Strategic Contingencies Theory.
54. Ibid.
55. G. Bruce Knecht, Retail Chains Emerge as Advance Arbiters of Magazine Content, *The Wall Street Journal* (October 22, 1997), A1, A13.
56. Bernstein, Too Much Corporate Power?
57. Jeffrey Gantz and Victor V. Murray, Experience of Workplace Politics, *Academy of Management Journal* 23 (1980), 237—251; Dan L. Madison, Robert W. Allen, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick, and Bronston T. Mayes, Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perception, *Human Relations* 33 (1980), 79—100.
58. Gerald R. Ferris and K. Michele Kacmar, Perceptions of Organizational Politics, *Journal oj Management* 18 (1992), 93—116; Parmod Kumar and Rehana Ghadially, Organizational Politics and its Effects on Members of Organizations, *Human Relations* 42 (1989), 305—314; Donald J. Vredenburgh and John G. Maurer, A Process Framework of Organizational Politics, *Human Relations* 37 (1984), 47—66; Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carmen Galang, Jing Zhou, Michele Kacmar, and Jack L. Howard, Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes, *Human Relations* 49, no. 2 (1996), 233—266.
59. Ferris et al., Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes; John J. Voyer, Coercive Organizational Politics and Organizational Outcomes: An Interpretive Study, *Organization Science* 5, no. 1 (February 1994), 72—85; James W. Dean, Jr., and Mark P. Sharfman, Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness, *Academy of Management Journal* 39, no. 2 (1996), 368—396.
60. Jeffrey Pfeffer, *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1992).
61. Amos Drory and Tsilia Romm, The Definition of Organizational Politics: A Review, *Human Relations* 43 (1990), 1133—1154; Vredenburgh and Maurer, A Process Framework of Organizational Politics.
62. Pfeffer, *Power in Organizations,* p. 70.
63. Madison et al., Organizational Politics; Jay R. Galbraith, *Organizational Design* (Reading, Mass.: Addison-Wesley 1977).
64. Pui-Wing Tarn and Scott Thurm, Hard Drive: H-P Struggle Brings Smashmouth Politics to Corporate World, *The Wall Street Journal* (March 5, 2002), A1, A10.
65. Gantz and Murray, Experience of Workplace Politics; Pfeffer, *Power in Organizations.*
66. Daniel J. Brass and Marlene E. Burkhardt, Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior, *Academy of Management Journal* 38 (1993), 441—470.
67. Hickson et al., A Strategic Contingencies Theory.
68. Pfeffer, *Power in Organizations.*
69. Ibid.
70. V. Dallas Merrell, *Huddling: The Informal Way to Management Success* (New York: AMACON, 1979).
71. Vredenburgh and Maurer, A Process Framework of Organizational Politics.
72. Ibid.
73. Pfeffer, *Power in Organizations.*
74. Ibid.
75. Ibid.
76. Kanter, Power Failure in Management Circuits; Pfeffer, *Power in Organizations.*
77. Ben Elgin, Inside Yahoo! *BusinessWeek* (May 21,2001), 114—122.

78. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, Overcoming Group Warfare, *Harvard Business Review* (November—December 1984), 98—108.
79. Blake and Mouton, Overcoming Group Warfare; Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, New Management Job: The Integrator, *Harvard Business Review* 45 (November—December 1967), 142—151.
80. Aaron Bernstein, Look Who's Pushing Productivity, *BusinessWeek* (April 7, 1997), 72—75.
81. Ibid.
82. Robert R. Blake, Herbert A. Shepard, and Jane S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston: Gulf Publishing, 1964); Doug Stewart, Expand the Pie Before You Divvy It Up, *Smithsonian* (November 1997), 78—90.
83. Ron Shapiro and Mark Jankowski, with James Dale, *The Power of Nice—How to Negotiate So Everyone Wins, Especially You!* (New York: John Wiley & Sons, 1998).
84. Patrick S. Nugent, Managing Conflict: Third-Party Interventions for Managers, *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (2002), 139—155.
85. Blake and Mouton, Overcoming Group Warfare; Schein, *Organizational Psychology;* Blake, Shepard, and Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry;* Richard E. Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third-Party Consultations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).
86. Neilsen, Understanding and Managing Intergroup Conflict; McCann and Galbraith, Interdepartmental Relations.
87. Neilsen, Understanding and Managing Intergroup Conflict; McCann and Galbraith, Interdepartmental Relations; Sherif et al., *Intergroup Conflict and Cooperation.*
88. Dean Tjosvold, Valerie Dann, and Choy Wong, Managing Conflict between Departments to Serve Customers, *Human Relations* 45 (1992), 1035—1054.
89. Gina Imperato, Harley Shifts Gears, *Fast Company* (June—July 1997), 104—113.

Заключительные кейсы

За окнами кабинета Кена Винсента, расположенного на 23 этаже, сверкали городские огни. После девяти лет бессонных ночей и работы без отпусков Кен стал одним из руководителей фирмы, а на дверях его кабинета появилась табличка «Партнер». Ситуация сейчас должна была стать проще, однако предполагаемые изменения в Royce Consulting создавали больше проблем, чем он ожидал. «Не понимаю, — думал он. — В Royce Consulting клиентам, сотрудникам и репутации компании уделяется достаточно внимания. Почему же изменения вызвали такое напряжение со стороны менеджеров? Проведенный анализ показывает, что они нужны. Мы даже пригласили для помощи стороннего человека. Рядовые клерки с нами согласны. Почему же менеджеры не испытывают энтузиазма? Все мы знаем, какое решение будет принято на завтрашнем собрании. — Давайте! — И тогда все начнется. Но начнется ли?» — думал Кен, выключая свет.

Предыстория

Royce Consulting — это международная консалтинговая фирма, клиенты которой — крупные корпорации, и ее контракты, как правило, долговременные. Сотрудники Royce недели, месяцы и даже годы работают по контракту в организациях клиентов. Консультантов фирмы приглашают в организации разного профиля, как производственные, так и сервисные. Фирма имеет более 160 офисов, расположенных в 65 странах. В каждом работают 85 штатных сотрудников, 22 сайт-менеджера, девять партнеров и младших партнеров, шесть клерков, один управляющий персоналом и один бухгалтер.

Как правило, сотрудники поступают в Royce Consulting на младшие должности сразу после колледжа и делают карьеру в самой фирме. Если в течение пяти–шести лет они хорошо зарекомендуют себя, то становятся менеджерами. Менеджеры отвечают за работу с клиентами по контрактам и помощь высшему руководству (партнерам) при подготовке перспективных соглашений. Если кто-то не получает повышения после шести–семи лет работы, он, как правило, уходит из компании.

Новоиспеченные менеджеры получают собственный кабинет — главный атрибут нового статуса. В прошлом году из-за ограниченности площадей некоторые менеджеры вынуждены были делить кабинет с кем-то еще. Чтобы избежать возможных трений, одного из них обычно отправляли в продолжительную командировку в другой город. Таким образом, фактически у каждого менеджера было собственное помещение.

Инфраструктура и предлагаемые изменения

Royce Consulting подумывала о реорганизации офисов по принципу гостиницы, известному также как офис «без территории» или «без адреса». Гостиничная система позволяла менеджерам занимать кабинеты на время. Каждый раз, когда у них появлялась потребность в кабинете, в любое свободное помещение переносили все необходимые им материалы и оборудование. Гостиничная система имеет ряд признаков и преимуществ:

- отсутствие у менеджера постоянного кабинета;
- кабинеты распределяются в соответствии с заявками;
- можно пользоваться кабинетом продолжительное время;
- можно организовать хранение личных рабочих материалов в отдельном помещении;
- стандартные документы и оборудование могут находиться в каждом кабинете;
- ответственность специального координатора за состояние кабинетов;
- изменение во «владении пространством»;
- один кабинет — только на одного менеджера;
- возможность пользоваться одним и тем же кабинетом;

- возможность приносить в офис все необходимые для работы документы;
- получение информации общего характера в каждом кабинете;
- нет необходимости заботиться об «уборке».

Другое предполагаемое нововведение — это современное оснащение кабинетов. Все менеджеры должны получить новые ноутбуки, обеспечивающие им доступ к внутренней сети и программам Royce Consulting. Также рассматривался вопрос о создании электронной картотеки. Подобная картотека обеспечивала доступ к перспективным проектам, сведениям о клиентах и служебных повышениях через интранет компании.

Рядовые служащие имели мало опыта в работе с прикладными программами, используемыми менеджерами. Хотя они активно пользовались текстовыми редакторами, они в меньшей степени были знакомы с компьютерным составлением таблиц, электронными средствами связи и графическими программами. С графическими программами работало специальное подразделение, и большую часть подобной работы менеджеры выполняли сами.

Организация работы

Royce Consulting располагалась в одном из больших городов Среднего Запада. Ее офис находился в деловой части города, но добраться до него было нетрудно. Менеджеры, участвующие в проектах в своем городе, часто проводили в нем несколько часов в разное время дня. Менеджеры, не участвующие в проектах непосредственно, должны были находиться в офисе постоянно, чтобы включаться в работу в случае необходимости. Они также могли работать с одним из партнеров, готовя перспективные предложения.

В консалтинговых фирмах менеджеры проводят значительную часть времени на территории клиента. В результате помещения офиса Royce Consulting использовались на 40—60%. Это означало, что фирма оплачивала аренду помещений, пустовавших примерно половину рабочего времени. На следующие 10 лет было запланировано расширение компании, поэтому закрепление за менеджерами (даже за парами) постоянных кабинетов было экономически невыгодно.

Намеченные изменения требовали новой организации работы менеджеров и вспомогательного состава. Кроме того, если бы гостиничная система была одобрена, менеджерам пришлось бы хранить свои материалы централизованно, в общем помещении.

Организационная культура

Royce Consulting отличала прочная организационная культура, и ее менеджеры прекрасно взаимодействовали с подчиненными.

Стабильность культуры

Культура Royce Consulting была стабильной. Руководство корпорации хорошо представляло себе свою роль и роль организации в целом. Royce Consulting считала себя лидером во всех областях бизнес-консалтинга. Генеральный директор компании постоянно заявлял о приверженности Royce Consulting интересам клиентов. Вся работа фирмы была ориентирована только на них.

Обучение

Новые сотрудники Royce Consulting проходили продолжительное обучение, знакомясь с культурой компании и методами реализации консалтинговых проектов. Обучение начиналось с аудиторных занятий и работы в компьютерных классах, где проходило знакомство с технологией различных сфер бизнеса, в которых фирма предоставляла свои услуги. Royce Consulting нанимала лучших молодых людей, энергичных, готовых сделать все, чтобы работа была выполнена, и способных сформировать прочные свя-

зи. Среди новых сотрудников поощрялись товарищеские отношения наряду с определенной конкуренцией. Подобное поведение культивировалось во время обучения и в дальнейшей карьере.

Рабочие отношения

Сотрудники Royce Consulting воспринимали свою организацию на удивление одинаково. Ее культура и нормы были важны для всех. Прежде всего они касались высоких стандартов деятельности и высокой вовлеченности в работу.

К тому времени, когда молодые работники становились менеджерами, они уже хорошо знали, какое поведение считается приемлемым. Роль коуча* составляла часть работы менеджера даже формально, и они должны были сами служить образцом для молодежи. Поведенческие нормы регламентировали время прихода в офис, ухода с работы, то, что можно говорить о других сотрудниках. Менеджеры контролировали служащих и говорили им, как они должны работать.

Стандартом отношений был профессионализм. Менеджеры знали, что они должны делать, о чем их спрашивают партнеры, и с ними всегда можно было связаться. Анализ норм поведения и беседы с сотрудниками показывали, что люди компании всегда готовы были помочь друг другу в делах, однако обсуждать личные проблемы с коллегами было не принято. Эти проблемы не должны были сказываться на работе. Достаточно сказать, что, если нужно было что-то сделать для Royce Consulting, отпуска или какие-либо дела откладывались.

Организационные ценности

Основное значение для организации имели три вещи: ее клиенты, ее сотрудники и ее репутация. Можно сказать, что философия компании была прочной и ориентированной на клиента; так она преподавалась новым сотрудникам и так же работала на практике. Работники организации стремились соответствовать ожиданиям клиентов, а возможно, и делать больше. Первостепенная важность клиентов подчеркивалась постоянно. Менеджеры прислушивались к их мнению и в соответствии с ним перестраивали свою работу.

Руководителям Royce Consulting была важна репутация компании. Они защищали и укрепляли ее, уделяя много внимания качеству услуг и специалистов. Клиенты, сотрудники и репутация компании для Royce Consulting были реальными ценностями, поскольку она на самом деле представляла собой группу высоко мотивированных, сплоченных людей, приверженных общему делу.

Стиль управления и иерархическая структура

Компанию характеризовал директивный стиль управления. Последнее слово по всем принципиальным вопросам оставалось за партнерами. «Проблемы должны решать менеджеры; они должны делать все, что необходимо для завершения работы» или «Мы сделаем все, чего хотят партнеры» — такие заявления были обычным делом. Партнеры советовались с менеджерами по поводу проектов, но решения они принимали сами.

Текущая ситуация

Royce Consulting имела пятилетний план постоянного расширения бизнеса. Планировалось увеличение общей численности партнеров, младших партнеров и штата сотрудников. Расширение штатов требовало увеличения площадей, а следовательно, и роста арендной платы, тогда как плановые и внеплановые расходы Royce Consulting продолжали расти.

Партнеры, возглавляемые управляющим партнером Доналдом Греем и ассоциированным партнером Кеном Винсентом, считали, что необходимо лучше использовать офисные помещения и повысить

* Здесь: инструктор.

производительность вспомогательного состава. Партнеры одобрили исследование осуществимости инноваций и их влияния на компанию.

Окончательное решение зависело от группы партнеров, имевших право принимать концепцию и осуществлять необходимое финансирование. В комитет по планированию вошли Кен Винсент, сотрудник по работе с персоналом, финансовый директор и внешний консультант Мэри Шрин.

Исследование осуществимости

В первые два дня работы группы все партнеры и менеджеры получили извещение об исследовании осуществимости перехода к работе по гостиничному принципу. Извещение содержало краткое описание сути нововведения; там же было сказано, что с персоналом компании будут проведены интервью. К этому времени партнеры и менеджеры уже слышали о возможных изменениях и знали, что идея офиса гостиничного типа нравится Грею.

Интервью с партнерами

Со всеми партнерами были проведены интервью. Все партнеры считали, что переход к новой системе необходим, но были рады, что их он не затронет. Трое партнеров выразили озабоченность тем, как менеджеры воспримут переход к офису нового типа. Все партнеры считали, что, если Royce Consulting перейдет к офису гостиничного типа, с использованием электронных технологий или нет, менеджеры согласятся с этим нововведением. По мнению партнеров, менеджеры будут делать то, что им будет сказано.

Все партнеры соглашались, что продуктивность работы на всех уровнях организации сможет повыситься: у них, у секретарей и у менеджеров. Партнеры признавали, что в настоящее время развитие информационных технологий в Royce Consulting не позволяет перейти к работе по гостиничному принципу, и возможности новых, современно оснащенных офисов следует рассматривать отдельно.

Вопрос о документации все партнеры ставили на второе место (после создания офисов гостиничного типа) и говорили о необходимости введения технических усовершенствований. В итоге возникла новая проблема: то, что собственником и контролирующей организацией остается главный концерн. Большинство партнеров и менеджеров не хотели ничего централизованного.

Интервью с менеджерами

Были проинтервьюированы все десять менеджеров офиса. Во время интервью четверо из них спросили Шрин, не был ли переход к офису гостиничного типа ее идеей. Они задавали этот вопрос шутя, однако хотели получить на него серьезный ответ. Шрин сообщила, что в компании она только консультант: не предлагает идеи и не принимает окончательных решений.

Менеджеры, участвующие в интервью, находились в этой должности от полугода до пяти лет. Ни один не отозвался о гостиничной системе с одобрением, все лишь говорили, сколько им пришлось потрудиться, чтобы получить повышение и иметь собственное помещение. Восемь менеджеров говорили о статусе, связанном с личным кабинетом, и возможности иметь постоянное место для хранения собственных материалов и документов. Двое сказали, что их волнует не столько статус, сколько удобство. Один сказал, что, не имея кабинета, он будет показываться в компании реже. Менеджеры считали, что переход к гостиничной системе снизит их продуктивность. Двое заявили, что их не интересует, сколько Royce Consulting сэкономит на аренде помещений; им нужно сохранить собственный кабинет.

Однако несмотря на негативные комментарии все менеджеры сказали, что подчинятся решению партнеров. Один менеджер сказал, что, если Royce Consulting по-прежнему будет работать по проектам клиентов, постоянный кабинет не будет большой проблемой.

Во время интервью каждый менеджер с энтузиазмом поддержал новые технические средства, особенно идею ИТ-офиса. Они считали, что новые компьютеры и программное обеспечение значитель-

но повысят производительность труда. Многие заявили, что передовая технология сделает переход к временным кабинетам «чуть менее ужасным». Они высказывали пожелание, чтобы их секретари имели то же программное обеспечение, что и они сами.

По поводу хранения документов мнения менеджеров различались. Объем личных материалов зависел от их стажа: чем больше человек работал в этой должности, тем больше бумаг у него скапливалось. В любом случае менеджеры беспокоились о своих материалах; хранили их в своих кабинетах и каждом свободном ящике.

Частью интервью с менеджерами были беседы с конторскими служащими. Все шестеро считали, что ИТ-оснащение офиса принесет пользу менеджерам, однако в этой связи их беспокоило собственное будущее. Об идее офиса гостиничного типа все сказали, что менеджерам изменения ненавистны, однако они их признают, если партнеры примут такое решение.

Результаты исследования

Через две недели после интервью его результаты были разосланы всем партнерам и менеджерам. В полном объеме интервью было проведено с шестью партнерами из девяти и 16 менеджерами из 22. Результаты опроса приводятся ниже.

Организация работы Все «знали», что менеджеры проводят вне офиса большую часть времени, но ни в каких измеримых показателях это не фиксировалось. Поэтому респондентов просили сообщить, как они организуют свое время. Исследование показало, что партнеры 38% времени проводят в офисе, 54 — у клиентов, 5 — дома и 3% — в других местах, например в аэропортах. Менеджеры сообщили, что 32% времени они проводят в офисе, 63 — у клиентов, 4 — дома и 1 — в других местах.

В течение 15 рабочих дней команда по планированию осматривала 15 кабинетов менеджеров четыре раза в день: утром — в 9 и в 11 и днем — в 14 и 16 часов. Время было выбрано специально, поскольку предварительные наблюдения показали, что именно в это время кабинеты, как правило, не пустовали. В среднем в каждый из указанных моментов шесть кабинетов (40% помещений менеджеров) оказывались пустыми. Другими словами, кабинеты были заняты только 60% рабочего времени.

Альтернативы организации офиса Одной из альтернатив было расширение практики общих кабинетов. Во время опроса в пользу общих кабинетов в противовес офису гостиничного типа высказались 11 менеджеров. Очень редко оба менеджера оказывались в кабинете одновременно. Восемь менеджеров сообщили, что в течение месяца у них было от 0 до 5 офисных конфликтов; трое сообщили о 6—9 конфликтах. Среди проблем общих кабинетов были названы недостаток места для хранения документов, телефонные переговоры и невозможность уединиться.

Менеджеры признавали, что отдельный кабинет дает большое преимущество. Опрос подтвердил информацию о позиции менеджеров, полученную во время интервью. За исключением двоих менеджеры предпочитали совместные кабинеты гостиничной системе и считали, что от перемен продуктивность их работы пострадает. Проблемы, с которыми столкнулась Royce Consulting при возможности введения гостиничной системы, были связаны с традициями фирмы и ожиданиями менеджеров, доступностью документов и их организацией, безопасностью и конфиденциальностью, отсутствием жесткого графика работы и периодами активных переездов.

Контроль документации Поскольку во время конфиденциальных интервью были сделаны некоторые комментарии, респондентов, участвовавших в опросе, попросили оценить в баллах, насколько важно для них сохранить контроль над своей документацией. Использовалась 5-балльная шкала, где оценка «5» означала «совершенно согласен», а «1» — «совершенно не согласен». Ниже приведены ответы респондентов.

Респонденты	Выборка	Оценка
Партнеры	6	4,3
Менеджеры (стаж):		
0—1 год	5	4,6
2—3 года	5	3,6
4+ лет	6	4,3

Электронные технологии Royce Consulting имела в офисе базовую сеть, которой не могли пользоваться партнеры и менеджеры, находившиеся за ее пределами. Вспомогательный персонал имел собственную сеть, и у менеджеров не было электронной коммуникации с ними. Согласно данным опроса 95% менеджеров хотели пользоваться сетью, но только 50% действительно это делали.

Анализ возможностей

Финансовый анализ показал, что рассмотренные варианты решений действительно существенно различались.

Вариант 1. *Отдельные кабинеты, иногда используемые менеджерами совместно.*

- Дополнительная аренда площадей в здании, занимаемом фирмой; 360 тыс. долл. в год.
- Строительство нового здания (т.е. само строительство, меблировка и оборудование кабинетов и рабочих помещений); 600 тыс. долл. единовременно.

Вариант 2. *Переход к гостиничной системе и использованию информационных технологий.*

- Оснащение помещений электронной аппаратурой; 190 тыс. долл. единовременно.

Вариант 1 оказывается более дорогостоящим, поскольку Royce Consulting для расширения понадобится арендовать целый этаж. Гостиничная система экономит 360 тыс. долл. в год и единовременно — 410 тыс. долл., если кабинеты будут использовать совместно.

Проблема

Винсент встретился с Мэри Шрин для обсуждения предстоящего собрания партнеров и менеджеров, на котором должны будут доложить результаты исследования и предложения по дальнейшим действиям. В отчет были включены оба предложения: общие кабинеты и гостиничная система. Винсент и Грей планировали рекомендовать гостиничную систему с созданием помещения для хранения бумаг, передовым электронным оснащением офисов для менеджеров и вспомогательного состава, а также с централизацией документации. Аргументы в пользу этого решения — время, которое менеджеры проводят вне офиса, и высокая себестоимость сохранения существующего положения вещей. Предполагалось обсудить следующие вопросы.

1. Деятельность Royce Consulting неоднородна: кабинеты пустуют 40—60% времени.
2. Арендная плата продолжает расти.
3. Перспективные планы требуют увеличения площадей и экономии по мере развития бизнеса.
4. Royce Consulting лидирует в помощи организациям при осуществлении инноваций.

«Это должно сработать, — думал Винсент, возвращаясь вместе с другими после перерыва. — Показатели себестоимости и роста организации поддерживают наше предложение. Все просто — но так ли это? Решение принять не трудно. А как к нему отнесется Royce Consulting? В будущем, я надеюсь, мы окрепнем, и от таких незначительных перемен наша эффективность не пострадает».

Введение

Рано утром в понедельник Фрэнк Кузстин, менеджер конструкторского отдела компании Custom Chip, Inc., сидел в своем кабинете и заполнял лист, на котором было написано «Сделать». С 8 до 9.30 должна была состояться его еженедельная встреча с инженерами отдела. После этого Фрэнк думал заняться разработкой предложения, которое решил назвать «Проблема производственной документации в Custom Chip». Предложение касалось неправильного оформления технических документов на каждом этапе производства многих изделий компании. Прежде чем закончить план работы на день, он ответил на звонок менеджера отдела человеческих ресурсов Custom Chip. Тот спрашивал, в каком состоянии находятся две просроченные оценки работы и напоминал, что сегодня исполняется пять лет со дня начала работы в компании Билла Лазаруса. Закончив говорить по телефону, Фрэнк поспешил на встречу с инженерами.

Фрэнк был менеджером конструкторского отдела Custom Chip уже 14 месяцев. Это была его первая руководящая должность, и иногда он задавался вопросом, насколько он эффективен как менеджер. Иногда он не мог сделать намеченное из-за различных отвлекающих моментов или необходимости уделять внимание другим сотрудникам. Даже если он и не формулировал для себя результаты, которых намеревался достигнуть, его постоянно мучило чувство, что за эти 14 месяцев он мог бы сделать больше. С другой стороны, возможно, он очень хорошо работал там, где дело касалось сложных проблем, которые решала его группа, и непредсказуемых изменений в индустрии полупроводников, связанных не только с быстрым развитием технологии, но и с ростом конкуренции с зарубежными производителями и с недавним падением спроса.

Предыстория компании

Custom Chip занималась изготовлением полупроводников. Она специализировалась на заказных микросхемах и отдельных деталях для радаров, средств спутниковой связи и др. Компания была основана в 1977 г. и быстро развивалась. В 1986 г. объем ее продаж возрос до 25 млн долл. Большинство из 300 сотрудников компании были заняты на основном заводе в Кремниевой Долине; однако ее заокеанские мощности в Европе и на Дальнем Востоке продолжали расти и приобретали все большее значение. Эти предприятия собирали менее сложные, но более крупные изделия. Новая и более сложная продукция собиралась на основном предприятии. Примерно треть рабочих, занятых сборкой, трудились за рубежом.

Когда появились специализированные продукты и ниши, защитившие компанию от падения спроса на полупроводники, у Custom Chip появилась возможность роста. Поэтому основное значение приобрело сокращение издержек.

Производственный процесс

Производители стандартных микросхем выпускают продукцию ограниченного ассортимента крупными партиями. Себестоимость каждого продукта у них оказывается низкой, и основным фактором их успеха становится контроль за уровнем издержек. Напротив, производство заказных микросхем требует больших продуктовых линий и производства разных изделий малыми партиями. За последние пять лет Custom Chip, Inc. изготовила более 2 тыс. наименований продуктов. В каждом квартале насчитывалось до 300 партий различной продукции; более трети составляла совершенно новая продукция или модификации чего-либо, с чем компания никогда ранее не сталкивалась. Все производители заказных микросхем должны успешно справляться с задачами по их разработке и производству, поэтому они во многом зависят от своих инженеров. Заказчики часто начинали с того, может ли Custom Chip выполнить подобную разработку и *вообще* изготовить партию продукции. Вторым вопросом было соблюдение сроков, третьим — стоимость работ.

После того как изделие было разработано, следовали два этапа процесса производства (илл. 1). Первым было изготовление монтажной платы. Это сложный процесс своего рода гравировки покрытия силиконовой основы. Изготовление платы проходит несколькими этапами. При контроле различных

химических
отвечающего требованиям заказчика,
превышающие нескольких дюймов,
После того как изготовление
частью будущей схемы.

Если готовая плата успешно проходит тесты на качество, она передается на сборку. При сборке кусочки платы, крошечные провода и другие компоненты прикрепляются к итоговой схеме посредством серии точных операций. Именно такие схемы изготавливает Custom Chip, Inc.

Каждое изделие проходит через много независимых и очень тонких операций, и при выполнении каждой работник или машина могут допустить ошибку. В зависимости от числа этапов изготовления и необходимых тестов производство платы занимает от 8 до 12 недель, а окончательная сборка — от 4 до 6 недель. Из-за высоких требований к качеству при наличии малейших дефектов изделия бракуются. Поскольку каждое новое изделие в перспективе может стать серийным, по каждому этапу производства готовится техническая документация, что также делается очень медленно. В некоторых случаях средний выход* не превышает 40%, и этот показатель варьирует от серии к серии. В Custom Chip средний выход по всем наименованиям в среднем колеблется от 60 до 70%.

Поскольку изготовление микросхем по индивидуальным заказам занимает много времени, очень важно контролировать этот показатель. Например, если поступает заказ на 1 тыс. единиц изделия, брак не должен превышать 50%. Custom Chip первоначально планирует выпуск партии 2200 единиц продукции. Даже если средний выход упадет до 45,4% (что для партии в 2200 единиц составит 1 тыс. единиц), компания все равно выполнит заказ. Если же микросхем будет отбраковано больше, то в этом цикле заказ нельзя будет выполнить полностью. Чтобы выполнить обязательства по отношению к клиенту, придется проводить еще один такой же цикл, но для партии гораздо меньшего объема и поэтому гораздо более дорогостоящий. Для компании единственная возможность эффективного контроля качества и соблюдения графика работ — кооперация и координация деятельности инженерной и производственной групп.

Обязанности инженера-технолога

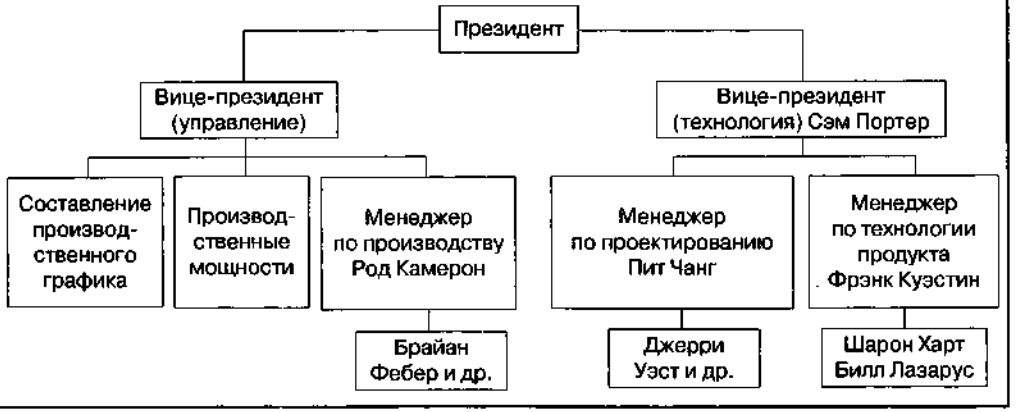
Работа инженера-технолога состоит в решении прикладных производственных задач и выделении отдельных технологических операций. При поступлении заказов на новые или модифицированные продукты инженеры с широкими прикладными знаниями отвечают за разработку и изготовление опытных образцов. Задача инженера-технолога состоит в преобразовании разработок проектировщиков в последовательность производственных инструкций для рабочих и в непосредственном контроле за процессом производства, что дает возможность решать текущие инженерные проблемы. Производительность труда инженеров-технологов, отвечающих за производство определенного продукта, легко оценить количественно по их способности контролировать выход. Схема организации на илл. 2 показывает, как соотносится работа отделов проектирования и производственного. На илл. 3 представлены должностные обязанности и задачи, решаемые рабочими, инженерами-разработчиками и инженерами-технологами.

По оценкам инженеров-технологов, 70—80% времени они решают текущие производственные проблемы. Они имеют небольшие личные помещения в комнате, расположенной прямо напротив цеха. Когда у производственного супервизора возникает вопрос, он может позвонить инженеру-технологу, отвечающему за конкретный продукт. Инженер приходит в цех, чтобы помочь решить проблему. Если связаться с ним не удается, работа может быть остановлена, и цех переходит к выполнению других заказов. В результате возникают задержки в работе и лишние траты. Вопросы к инженерам-технологам могут возникать, например, потому, что инструкции по изготовлению продукта могут оказаться неясными или неполными.

---

* Выход — это отношение числа итоговых продуктов, соответствующих техническим требованиям, к их общему числу, первоначально запущенному в производство. (*Прим. авт.*)

Иллюстрация 2 Структурная схема Custom Chip, Inc. (фрагмент)



Инженера-технолога тоже приглашают в цех, когда продукт проходит испытания и не удовлетворяет заданным требованиям. Если продукт не соответствует тестовым нормативам, производство останавливается, и инженер должен найти, в чем проблема, и попытаться решить ее. Иначе изделие будет удовлетворять требованиям заказчика только частично. Срыв тестирования представляет собой очень серьезную проблему. Он приводит к существенному росту издержек и нарушению производственного графика. Продукция может не удовлетворять тестовым стандартам по многим причинам: из-за ошибок операторов, плохих материалов, нетехнологичности самой разработки или ее неустойчивости к возможным погрешностям. Эти причины могут встречаться в любой комбинации.

Иллюстрация 3 *Цели и обязанности подразделений*

Подразделение	Должностные обязанности	Основная цель
Отдел проектирования	Разработка новой продукции и изготовление опытных образцов	Удовлетворение потребностей клиентов новаторскими проектами
Технологический отдел	Преобразование проекта в инструкции по производству, взаимодействие с рабочими при необходимости решения инженерных проблем	Поддержание заданного выхода продукции, контроль этого показателя по определенному продукту
Производственный отдел	Практическая реализация проекта	Соответствие стандартам качества, соблюдение графика работ

В обычный день инженер-технолог может решать около полудюжины вопросов, поступающих из цеха, и отвечать на несколько звонков испытателей, тестирующих готовую продукцию. Во время интервью инженеры характеризовали эту ситуацию как создающую напряжение. По их мнению, они слишком

много времени уделяют решению текущих проблем и поэтому не могут делать другую работу. Они считали, что им не хватает времени на:

- *координацию работы с отделом проектирования на этапе разработки продукта.* Инженеры-технологи заявляли, что их знание производства может внести ценный вклад в работу проектировщиков. Совместными усилиями они могли бы сделать изделия более технологичными и снизить процент брака;
- *участие в проектах по повышению выхода.* Это, например, могло бы быть углубленное изучение существующих процессов производства определенной продукции совместно с анализом неудач, возникавших при исполнении предыдущих заказов;
- *составление точной документации по стадиям производства определенных продуктов, за которые они отвечают, особенно по тем, на которые поступают крупные или повторные заказы.* По их словам, документация находится в очень плохом состоянии. Операторы часто вынуждены работать только с эскизом схемы, с несколькими замечаниями на полях. Опытные операторы и производственные супервизоры могут работать с такими материалами, но часто неверно их истолковывают. Неопытные работники не могут изготавливать определенную продукцию именно из-за низкого качества технической документации.

Еженедельное собрание

Будучи менеджером технологической группы, Фрэнк Куэстин имел у себя в подчинении восемь инженеров; каждый из них отвечал за изготовление определенного изделия Custom Chip. Фрэнк рассказывает:

> Когда я стал менеджером, инженеры-технологи мало работали вместе как группа. Они должны были по первому требованию решать оперативные проблемы. Из-за необходимости постоянно помогать производству им было трудно собираться вместе.
>
> Я думал, что мои подчиненные смогут получить больше помощи и поддержки друг от друга, если будут работать в группе. Поэтому одним из моих первых действий как менеджера было введение плановых еженедельных собраний инженеров-технологов. Я сообщил производственному отделу, что во время этих собраний технологи приходить в цех не будут.

В этот понедельник собрание проходило как обычно. Фрэнк рассказывал о планах компании, ее проектах и других новостях, представлявших интерес для его группы. Он также сообщил данные по браку для каждого продукта и отметил работу инженеров, кто не снизил или повысил выход по большинству продуктов, за которые они отвечали. Эта часть собрания продолжалась до 8.30. Далее шло свободное обсуждение различных тем. Из-за отсутствия формальной повестки дня инженеры-технологи чувствовали себя свободно и поднимали вопросы, которые их волновали.

Дискуссию начал один из инженеров, рассказавший о технической проблеме сборки одного из новых изделий, за которое он отвечал. Ему были заданы вопросы и даны некоторые советы. Другой инженер заговорил о необходимости нового тестового оборудования и описал комплекс, который он видел на одной из последних демонстраций. По его словам, издержки на его приобретение должны были окупиться менее чем за девять месяцев, поскольку новое оборудование экономило труд и повышало выход продукции. Фрэнк сразу же сказал, что бюджетные ограничения делают подобное приобретение невозможным, и группа стала обсуждать другие проблемы. Вкратце была отмечена растущая недоступность инженеров-конструкторов и затронуты некоторые другие темы.

В целом инженеры-технологи ценили эти собрания. Один из них сказал:

> Собрания по понедельникам позволяют мне услышать, о чем думают другие, узнать и обсудить новости всей компании. Трудно делать какие-то выводы, поскольку собрания представляют собой свободно текущую дискуссию. Но я полностью одобряю атмосферу дружеского общения с коллегами.

Координация с инженерами-конструкторами

Во время собрания, проходившего в этот понедельник, произошло событие, выявившее пробпему «недоступности» инженеров-конструкторов. Заказ на изготовление 300 единиц новой микросхемы 1210A, поступивший от главного клиента фирмы, был уже просрочен. Поскольку было запланировано только 30% брака, объем исходной партии составил 500 единиц. При выборочном тестировании на одном из начальных этапов сборки была обнаружена серьезная проблема, которая могла снизить выход до 50%. Билл Лазарус, инженер-технолог, отвечавший за 1210A, исследовал дефект и обнаружил, что проблему можно устранить. Джерри Уэсту, инженеру-конструктору, отвечавшему за эту разработку, было предписано изменить конструкцию изделия. Билл сразу попытался связаться с Джерри, но это оказалось невозможным, и тот появился только в конце дня. Джерри объяснил, что он работает в жестком режиме, стараясь закончить проект для заказчика, который приедет в их город в ближайшие два дня, и поэтому он не может заниматься «проблемой Билла». Джерри считал, что проблема технологии для проектировщиков типична. С их точки зрения, существовали определенные причины, по которым просьбам инженеров-технологов о помощи придавалось мало значения. Во-первых, инженеров-разработчиков награждали главным образом, когда клиенты были довольны разработками новых или модифицированных изделий. Производственных проблем они не замечали. Во-вторых, по сравнению с работой технологов работа конструкторов оценивалась выше, давая больше возможностей инновационных и значительных разработок. Наконец, число инженеров-конструкторов в прошлом году уменьшилось, что увеличило нагрузку для тех, кто остался. Сейчас у них просто было меньше времени, чтобы реагировать на вопросы инженеров-технологов.

Когда Лазарус доложил Фрэнку ситуацию, тот быстро начал действовать. Он хотел, чтобы его заказ снова оказался в работе уже завтра, и знал, что производственный отдел постарается ему в этом помочь. Он обратился к Питу Чангу, руководителю проектной группы (см. илл. 2). Подобные встречи с Питом, связанные с обсуждением и решением проблем, возникавших между подразделениями, были обычным делом.

Фрэнк нашел Пита на рабочем месте.

Фрэнк: У нас проблемы с изготовлением 1210A. Билл Лазарус практически не получил помощи от Джерри Уэста. Я надеюсь, ты сможешь убедить Джерри помочь Биллу. Мне кажется, это займет у него несколько часов.

Пит: Я взял Джерри на короткий поводок, чтобы он все внимание сосредоточил на разработке для Teletronics. Мы не можем через два дня прийти на встречу с ними с пустыми руками.

Фрэнк: Но работая лишь на одного заказчика, мы можем потерять другого. Можем ли мы удовлетворить их обоих?

Пит: У тебя есть идеи?

Фрэнк: Ему кто-нибудь может помочь с проектом для Teletronics?

Пит: Пусть Джерри придет, посмотрим, что можно сделать.

Пит пригласил Джерри в кабинет, и они вместе обсудили проблему и возможные решения. Когда Пит дал понять Джерри, что они придают проблеме с 1210A первостепенное значение, тот согласился работать над ней вместе с Биллом. Он сказал: «Это означает, что сегодня я должен буду остаться после работы, но постараюсь все закончить».

Фрэнк был рад сотрудничеству с Питом. Он всегда хотел, чтобы Пит был в курсе дел группы технологов, что могло бы сказаться на работе проектировщиков. Кроме того, он часто разговаривал с Питом за чашкой кофе или во время ланча в кафетерии компании. Такие отношения с Питом упрощали работу Фрэнка. Он надеялся достичь того же взаимопонимания с Родом Камероном, менеджером по производству.

Координация работы с производственным отделом

Инженеры-технологи работали в тесном повседневном контакте с производственниками — супервизорами и рабочими. Проблемы между этими двумя категориями специалистов возникали из-за неизбежного конфликта их целей (см. илл. 3). Технологи отвечали за поддержание определенного выхода и, возможно, за его повышение. Они имели право останавливать производство любой партии продукции, не прошедшей тестов. Производственники же старались соблюдать стандарты качества и не нарушать производственного графика. Когда технолог останавливал производство какой-либо партии, он мешал производственникам решать их задачи.

Род Камерон, менеджер по производству, который ранее был супервизором, получил новую должность год назад. Вот что он говорит об инженерах-технологах:

> Инженеры-технологи слишком придирчивы. Если результаты теста вызывают малейшее подозрение, они готовы закрыть предприятие. На меня постоянно оказывают давление, потому что технологи требуют выкинуть нашу продукцию. Если они снимают с производства партии на сумму 50 тыс. долл. за несколько дней до их отправки заказчикам, мои показатели в этом месяце снижаются на 100 тыс. долл.
>
> Кроме того, они плохо составляют техническую документацию. Текучесть кадров у меня высокая, и новые операторы должны точно знать, что нужно делать с каждой схемой. Инструкции для большинства продуктов выглядят просто смешно.

Фрэнк сразу понял, что с Родом иметь дело непросто. Род обвинял технологов во многих проблемах и иногда просто грубил Фрэнку. Он вполне мог сказать: «Поторопись. У меня мало времени». Фрэнк старался не принимать действий Рода на свой счет и благодаря своей настойчивости смог установить с ним более теплые отношения. По мнению Фрэнка:

> Иногда мои люди вынуждены прекращать изготовление продукции, которая при тестировании не отвечает требованиям, предъявляемым к этой стадии производства. Если мы проанализируем ситуацию, мы сможем снизить уровень брака или даже спасти всю партию, внеся в производственный процесс необходимые изменения. Род пытается грозить мне, требуя изменения инженерных решений. Он кричит на меня или критикует компетентность моих сотрудников, но я делаю то, что нужно, несмотря на его характер и вопли. Моя стратегия состоит в том, чтобы, взаимодействуя с Родом, не переходить к самообороне. В конце концов он остывает, и мы можем спокойно обсуждать ситуацию.

Несмотря на свою стратегию, Фрэнк договаривается с Родом не всегда. Тогда он обращается к своему начальнику Сэму Портеру, вице-президенту компании, отвечающему за инженерные разработки. Фрэнк не всегда доволен поддержкой Сэма:

> Сэм избегает конфронтации с вице-президентом, отвечающим за технологию и производство. Он не хочет давить на других вице-президентов или президента компании и портить с ними отношения, добиваясь справедливого решения инженерных проблем организации.

В середине того самого дня, о котором идет речь, Фрэнк почувствовал, что он снова думает о конфликте между технологами и производственниками. Шерон Харт, одна из его лучших сотрудников, отвечала за серии изделий, используемых в радарах: 3805A—3808A. Сегодня она остановила производство крупной партии 3806A. Производственный супервизор Брайан Фабер пришел к Роду Камерону с жалобой на то, как это решение скажется на производительности его группы. Брайан чувствовал, что в этой партии выход был низкий, поскольку его рабочие неправильно поняли некоторые инструкции технологов. Кроме того, даже более понятные инструкции могли быть выполнены только после специального обучения операторов. Он подчеркивал, что технологи несут ответственность за плохую документацию и за то, что не учат рабочих. Поэтому Брайан настаивал, чтобы за убытки по 3806A отвечали не производственники, а технологи.

Род пригласил Фрэнка в свой кабинет, где провел совещание, в котором участвовали Шэрон, Брайан и сам Род. Ознакомившись с проблемой, Фрэнк признал, что за составление документации и обучение рабочих должны отвечать инженеры-технологи. Он также сказал, что группа технологов в

этом году была вынуждена работать при недостатке штатов, из-за чего вопросы обучения и составления документации отошли на второй план. Ссылаясь на незаполненность штата, Фрэнк утверждал, что производственники и технологи должны были работать над проблемами документации и обучения вместе и объединять свои ограниченные ресурсы. Он был особенно заинтересован в привлечении опытных рабочих к обучению новых сотрудников. Род и Брайан возражали против его предложения. Они не хотели снимать опытных рабочих с производства, поскольку это приводило к снижению производительности. Совещание закончилось, когда Брайан вышел из себя и заявил, что Шэрон следовало бы лучше готовить 3806А и что сейчас нужно вернуться к работе.

Фрэнка крайне обеспокоил эпизод с производственниками. Он прекрасно знал, что его группа прежде всего отвечает за документацию по всем этапам производства каждого изделия. Год назад он говорил Сэму Портеру, что инженеры-технологи должны улучшить и стандартизировать свою производственную документацию. И тогда Сэм сказал Фрэнку, что он его поддержит, однако штата технологов не увеличил. Фактически Сэм уклонился от решения этого вопроса, говоря о необходимости сокращения издержек, и Фрэнк вынужден был уступить. «Возможно, — думал Фрэнк, — если я подготовлю предложение, ясно показывающее преимущества тщательного оформления технической документации, детального описания всех производственных операций и ресурсов, необходимых для выполнения этой программы, я смогу убедить Сэма предоставить нам больше возможностей». Однако у Фрэнка никогда не хватало для этого времени. Поэтому его напряжение не проходило.

В тот же день

Всю сложность своей работы Фрэнк понял, когда Шэрон заглянула в дверь и спросила, нет ли у него нескольких свободных минут. Не успел он сказать «войдите», как зазвонил телефон. Фрэнк посмотрел на часы. Было 16.10. Звонил Пит. У него появилась идея, которой он хотел бы поделиться с Фрэнком, и тот обещал вскоре перезвонить. Шэрон была расстроена и сказала, что собирается уходить, поскольку работа ее не устраивает.

Она сказала, что ей очень нравится работать над повышением выхода продукции, но у нее просто нет на это времени. Она устала от инженеров-проектировщиков, которые ведут себя как примадонны и слишком заняты, чтобы помочь ей с тем, что они считали прозаическими проблемами производственных будней. Ей также казалось, что многие из будничных проблем, которыми ей приходилось заниматься, просто не возникли бы, если бы у нее было достаточно времени на подготовку технической документации.

Фрэнку не хотелось терять Шэрон; поэтому он постарался встать на ее позицию. Выслушав свою сотрудницу, он сказал, что вполне понимает ее состояние в этой ситуации. Он также сказал, что положение улучшится, как только наладится обстановка на производстве. Он также сказал, что надеется, что она все же останется в Custom Chip.

Когда Шэрон ушла, Фрэнк вспомнил, что обещал перезвонить Питу. Потом его взгляд упал на лист, озаглавленный «Сделать», который он так и не дописал. Фрэнк понял, что у него нет времени на его основное дело: разработку решения проблемы технической документации для производства. К тому же он вспомнил, что не поздравил Лазаруса с пятилетием его работы в компании. Он подумал, что его работа — все равно, что катание на роликах, и в очередной раз усомнился в своей эффективности как менеджера.

3 *W.L. Gore & Associates, Inc.*

Зарабатывать и веселиться
У.Л. Гор

Первый день на работе

Полный энтузиазма, Джек Доттерти, магистр экономики управления (Master of Business Administration, M.B.A недавно окончивший College of William and Mary, начал свой первый рабочий день в W.L. Gore & Associates 26 июля 1976 г. Он представился самому Биллу Гору и сказал, что готов ко всему.

Тем не менее Джек не был готов к тому, что за этим последовало. Гор ответил: «Прекрасно, Джек. Может быть, ты осмотришься и найдешь, чем бы тебе хотелось заняться?» Три следующие тяжкие недели он искал это «что-то»: сменив свой темно-синий костюм на джинсы и загружая ткань в машину, наносившую патентованное покрытие GORE-TEX®[1]. К 1982 г. Джек стал отвечать за всю рекламную и маркетинговую деятельность по ткани. Эта история входит в предания W.L. Gore & Associates.

Сегодня работа в компании более структурирована. Независимо от того, на какую должность они были зачислены, новые партнеры[2], прежде чем заняться своим делом, знакомятся со всем бизнесом компании. Новые сотрудники отдела продаж могут в течение шести недель работать в разных областях, пока на займутся продажами и маркетингом вплотную. Среди всего прочего они узнают, как производится ткань GORE-TEX, где ее можно и где нельзя использовать, как компания реагирует на претензии клиентов и как принимает решения о капиталовложениях.

Анита Мак-Брайд описывала свой первый опыт в W.L. Gore & Associates так: «Перед поступлением в Gore я работала в структурированной организации. По приходе сюда первый месяц мне тоже все было понятно. Мы проходили обучение, знакомились с Gore и с тем, что здесь происходит. Я обучалась в Flagstaff. Через месяц я перешла в Phoenix. Мой руководитель сказал: «Вот ваш кабинет. А это ваш стол», — и ушел. А я подумала: «И что я теперь должна делать?» Я ждала каких-то инструкций или чего-то в этом роде, каких-то рабочих предписаний. Через месяц я стала испытывать напряжение. Я спрашивала себя, чем мне следует заняться. Я опять пошла к руководителю и сказала: «Чего собственно, вы от меня хотите? Мне нужно что-то от вас услышать». А он сказал: «Если вы не знаете что вам делать, вспомните о своих обязанностях и посмотрите, каковы возможности».

Предыстория

Компания W.L. Gore & Associates была создана ныне покойным Уилбертом Гором и его женой в 1958 г. Идея этого дела возникла из его личного, организационного и технического опыта, полученного в E.I. DuPont de Nemours, и, в особенности, благодаря его открытию химического соединения, обладающего уникальными свойствами. Это соединение, ныне широко известное как GORE-TEX, выдвинуло компанию на первые позиции в списке 500 крупнейших частных компаний США, доходы которых превышают 1 млрд долл., составляемом *Forbes*. Передовая культура W.L. Gore и ее принципы работы с людьми позволили компании занять по своим деловым характеристикам 7-е место в Америке (данные *Fortune* на январь 1998 г.).

Уилберт Гор родился в 1912 г. По его собственному признанию, он был страстным путешественником, исследовавшим горную гряду в шт. Юта. В этих горах в церковном лагере он встретил Женевьеву, свою будущую жену. В 1935 г. они поженились и, по их мнению, стали партнерами. Он должен был готовить завтрак, а Вьев — обед. Их содружество продолжалось всю жизнь.

В 1933 г. Гор стал бакалавром химической технологии, а в 1935 г. — магистром по физической химии (Университет штата Юта). Свою профессиональную карьеру он начал в American Smelting and Refining в 1936 г. В 1941 г. он перешел в Remington Arms Company, а в 1945 г. — в E.I DuPont de Nemours. Там он руководил исследовательской группой и системными исследованиями. В DuPont он работал в составе команды, занимавшейся прикладными разработками политетрафторэтилена, из-

вестного среди специалистов как ПТФЭ (PTFE), а среди клиентов DuPont — как тефлон. (Потребителям этот материал также известен под другими фирменными названиями. В этой команде Уилберт Гор, которого все называли просто Биллом, работал заинтересованно, увлеченно и самостоятельно. Он следил за компьютерными и транзисторными новинками и чувствовал, что ПТФЭ обладал идеальными изоляционными характеристиками для подобного оборудования.

Он пытался различными путями создать тефлоновое покрытие для плоского кабеля, но безуспешно. Решение пришло в его домашней лаборатории, когда он объяснял проблему своему 19-летнему сыну Бобу. Молодой Гор увидел тефлоновую изоляционную ленту фирмы 3М и спросил отца: «Почему бы тебе не испробовать это?» Билл объяснил, что все знают, что тефлон с тефлоном не сцепляется, и Боб пошел спать.

Билл Гор остался в своей лаборатории и попытался сделать то, что другие считали невозможным. В 4 утра он разбудил своего сына, скрутил небольшой кусок кабеля и с воодушевлением воскликнул: «Сработало!» На следующую же ночь отец и сын попробовали изготовить тефлоновое покрытие для плоского кабеля. Поскольку революционная идея принадлежала Бобу, патент на кабель был получен на его имя.

Следующие четыре месяца Гор старался убедить DuPont изготовить новый продукт — плоский кабель с тефлоновым покрытием. К этому моменту своей карьеры Билл Гор уже знал кое-кого из тех, кто принимал решения в DuPont. Переговорив кое с кем из них, он понял, что компания хочет продолжать заниматься поставками сырья, а не производством.

Билл и его жена Вьев стали обсуждать возможность создания собственной фирмы по производству проводов и кабеля. В январе 1958 г., в годовщину свадьбы, они основали компанию W.L. Gore and Associates. Их первое производство должно было расположиться в подвале собственного дома. После праздничного обеда, состоявшегося тем вечером, Вьев сказала мужу, с которым прожила уже 23 года: «Что ж, давай вымоем тарелки, спустимся вниз и начнем работать».

Когда Билл оставил DuPont, ему было 45 лет и у него было пятеро детей, которые нуждались в его поддержке. Он отказался от карьеры, которой посвятил 17 лет, и хорошего, надежного жалованья. Для финансирования своего бизнеса в первые два года они с женой заложили свой дом и взяли из своих сбережений 4 тыс. долл. Друзья уговаривали их не делать этого.

Первые несколько лет были неровными. Вместо заработной платы некоторые их работники получили комнату и стол в доме Гора. Одиннадцать партнеров вместе жили и работали под одной крышей. В один из дней Вьев, работавшей с порошком ПТФЭ, позвонили из городского департамента водоснабжения Денвера. Позвонивший сказал, что его интересует плоский кабель, но он хотел бы задать некоторые технические вопросы. Вьев сказала, что в данный момент Билл уехал по делам: тогда к телефону попросили менеджера по продажам и, наконец, президента. Вьев сказала, что они также отсутствуют. Позвонивший стал возмущаться и кричать: «Что это за компания, в конце концов?» Но в конце концов с помощью дипломатических уловок Горы смогли получить заказ на 100 тыс. долл. Этот заказ позволил компании встать на ноги.

W.L. Gore & Associates продолжала расти и разрабатывать новые продукты, преимущественно на основе ПТФЭ. Наиболее известным изделием фирмы стала ткань GORE-TEX. Билл Гор скончался в 1986 г., во время пешего похода в горах. Он был председателем Совета компании. Его сын Боб остался президентом, а Вьев по-прежнему была только одним из заместителей.

Продукция

В 1998 г. W.L. Gore & Associates выпускали довольно широкую линию высокотехнологичной продукции самого различного назначения: электронику, гидроизоляцию, промышленную фильтрацию, промышленные герметики и различные покрытия.

Электроника и провода

Электронные изделия фирмы Gore можно найти в самых непривычных местах, где не встретишь обычной электроники, например, в космических челноках, где провода и кабели выдерживают жару и холод мирового пространства. Их также можно видеть в высокоскоростных компьютерах, передающих сигнал со скоростью, близкой к скорости света. Кабели фирмы Gore также используются при подземных работах, на буровых скважинах и под водой, на подводных лодках, нуждающихся в высококачественном оборудовании, работающем с микроволновыми сигналами, и кабелях, выдерживающих высокое давление. Подразделение компании, занимающееся электроникой, известно своими разработками, предвосхитившими запросы клиентов. В своей отрасли изделия Gore ценятся за надежность работы в неблагоприятных условиях. По словам Сэлли Гор, руководителя отдела человеческих ресурсов и коммуникаций (Human Resources and Communications), компания — «один из крупнейших производителей ультразвукового кабеля в мире, поскольку он передает сигнал очень и очень точно, он тонок, предельно гибок долговечен и устойчив к деформации. Эти качества делают кабель Gore идеальным для аппаратов ультразвуковой диагностики и другого медицинского электронного оборудования».

Медицинская продукция

Мысль о медицинском подразделении возникла на лыжных склонах Колорадо. Билл катался со своим другом, Беном Айсманом, работавшим в больнице Денвера. Вот как рассказывал эту историю сам Билл Гор: «Только мы собрались скатиться, я в рассеянности извлек из кармана небольшой кусок трубки из GORE-TEX и посмотрел на него. «Из чего это сделано?» — спросил Бен. Я рассказал ему о свойствах нашего материала. «Звучит здорово», — сказал он. — Зачем тебе нужна эта штука?» — «Просто так», — сказал я. «Тогда отдай ее мне, — сказал он, — и я попробую ее в пересадке сосудов на свинье». Через две недели Бен позвонил мне. Он был в полном восторге. «Билл, — сказал он. — Я вшил эту трубку свинье, и она работает. Что я должен сейчас сделать?» Я предложил ему встретиться с Питом Купером на нашем заводе Flagstaff и подумать, что можно сделать. Спустя некоторое время сотни тысяч людей во всем мире стали ходить с искусственными сосудами GORE-TEX.

Оказалось также, что ПТФЭ во многих случаях прекрасно заменял человеческие ткани. Пациентам, страдавшим сердечно-сосудистыми заболеваниями, участки артерий заменяли искусственными сосудами из модифицированного ПТФЭ — прочными, биологически совместимыми протезами, способными выдержать давление крови. В этом секторе рынка Gore занимает прочные позиции. Среди другой медицинской продукции Gore — «заплаты» на разрывах сердечной мышцы, и очень прочные нити, напоминающие шелковые, для сшивания тканей. В 1985 г. W.L. Gore & Associates получила премию принца Филиппа в области полимеров в конкурсе «Служение человечеству». При этом особенно подчеркивалась роль медицинской продукции Gore в спасении жизни людей.

Две новых разработки этого подразделения компании — это новый материал, позволяющий большие участки тканей заменять искусственными, и новая GORE™ RideOn³ Cable System для велосипедов. Эми Легер, сотрудник отделения компании, занимающегося медицинской продукцией, считает: «Ее используют все профессиональные гонщики. Она появилась год назад и стала промышленным стандартом». Вскоре после появления этой продукции ее стали активно раскупать. Ее разрабатывали энтузиасты спорта на свежем воздухе. Они понимали, что компания может сделать прекрасную цепь для велосипеда, создающую трение на 70% меньше и не нуждающуюся в смазке. Партнеры поддерживают выгодную разработку, производство и маркетинг специфических изделий, имеющих собственные ниши. Это оказывается возможным из-за отсутствия бюрократизма и контроля сверху и благодаря приверженности сотрудников компании и наличию защитников новых изделий.

Промышленная продукция

Подразделение компании, занимающееся изготовлением промышленной продукции, выпускает прокладки для фильтров, картриджи, тканые материалы и наружные покрытия. Прокладки для промыш-

ленных фильтров GORE-TEX уменьшают загрязнение воздуха и удаляют твердые частицы из газов и жидкостей лучше, чем имеющиеся аналоги; кроме того, они экономичны. В будущем они смогут сделать предприятия, работающие на угле, полностью бездымными, внося тем самым вклад в охрану окружающей среды. Специализированное и точное использование этой продукции качества Gore оказывает большое влияние на промышленных потребителей.

Здесь же был разработан уникальный герметик стыков — гибкий шнур из пористого ПТФЭ, который можно использовать при установке многих сложных деталей для защиты их от химикатов, вызывающих коррозию, даже при крайних температурах и высоком давлении. Клапаны с наполнителем из GORE-TEX поставляются с индикаторами годности, показывающими, до какого момента ими можно пользоваться. То же самое промышленное подразделение изготовило первый потребительский товар: GLIDE[4] — зубную нить. «Когда-то познакомившись с этой продукцией, люди захотели, чтобы был налажен ее выпуск, но потом не смогли как следует ею воспользоваться. Когда создалась кризисная ситуация, компания решила так. Воспользуемся собственным примером. У нас был защитник этой идеи — Джон Спенсер. Он начал распространять эту продукцию через кабинеты дантистов. Это произвело колоссальный эффект. В команде было много людей, однако настоящим защитником идеи был он один; именно Спенсер открыл ему дорогу. «Он пошел и добился своего», — рассказал Рей Ненчак, работающий в промышленном подразделении компании. Эми Легер добавила: «Защитник идеи работал в тесном контакте с сотрудниками медицинского подразделения. Это помогло ему понять рынок. Поэтому наш товар появился на рынке согласованно с нашей медицинской продукцией. Общаясь с представителями других подразделений, мы знали, с кем мы работаем и объединяем наши силы, поэтому конечный продукт оказался плодом усилий разных команд нашей компании». В 1998 г. наша GLIDE захватила основную часть рынка зубной нити.

Тканые материалы

Отделение Gore, занимающееся тканями, поставляет ткани с покрытием производителям одежды для сырой погоды, лыжного спорта, костюмов для бегунов, обуви, перчаток и одежды для охоты и рыбалки. Одежду из ткани GORE-TEX носят американские пожарные и военные моряки, а также некоторые атлеты — участники Олимпийских игр. Ткань GORE-TEX используется при изготовлении армейской формы США, а также спецодежды для работы в особо чистых помещениях.

В мембране GORE-TEX на квадратный дюйм поверхности приходится 9 млрд пор, она легка как перышко. Каждая пора в 700 раз больше молекулы водного пара, т.е. в тысячи раз мельче водяной капли. Ветер и вода в поры не проникает, однако испарение при этом происходит.

В результате ткань, покрытая мембраной GORE-TEX, защищает от ветра и влаги, позволяя коже дышать. Покрытия защищают ткань от самых разных воздействий, из нее можно изготавливать самую разную одежду — начиная со спецодежды, предназначенной для работы в опасных для жизни условиях, и кончая модными дождевиками. Другие производители, включая 3M, Burlington Industries, Akzo Nobel Fibers и DuPont стремятся конкурировать с тканью GORE-TEX. Ранее основными конкурентами были фирмы, производившие GORE-TEX без патента. Gore успешно справилась с ними в суде. В 1993 г. срок основного патента на производство закончился. Тем не менее, как пояснила Сэлли Гор: «Что произойдет, если вы получите патент на начальный процесс, а затем на его основе начнете выпускать продукцию, требующую уже нового патента? Ведь у нас есть патенты на сосуды, ткани, используемые в хирургии, на технические приспособления вроде наполнителей и фильтрующих материалов. Когда примерно год назад срок действия нашего патента истек и мы уже ждали неприятностей, наш юрист представил ситуацию в виде большого зонта, а под ним Gore. Затем он нарисовал множество маленьких зонтиков, закрывающих все небо. Этим он хотел сказать, что частные патенты защищают определенные рыночные ниши и области, но на самом деле конкуренция возрастает, когда заканчивается срок действия основного патента». Тем не менее Gore продолжает занимать командные позиции на рынке одежды для активного образа жизни.

Учитывая пожелания потребителей, Gore в 1990-е годы разработала новое семейство тканей (илл. 1), открывавшее новые возможности. Как сказал Боб Уинтерлинг: «Мы сделали такое больше дело под

маркой GORE-TEX, что во многом себе навредили. Я имею в виду, что нам стало трудно предлагать какие-то новые бренды, поскольку люди не знали марки Gore. Для них наша компания называлась GORE-TEX. Лет пять назад мы решили сформировать о себе представление, как о Gore, а не о GORE-TEX. Марка компании Gore должна была стать тем общим зонтиком, который защитил бы нашу новую продукцию. Вследствие этого должно было измениться позиционирование GORE-TEX. Этот бренд даже укрепил свои позиции, но мы теперь стали выпускать ткань еще и под маркой WindStopper[5], пользующуюся большим спросом на рынке товаров для гольфа. С ее помощью можно уплотнить свитер, одежду из флиса или даже трикотажную рубашку, и тогда одежда будет защищать от ветра. Она не водонепроницаема, а водостойка. Наши усилия направлены на формирование марки Gore, которая бы ассоциировалась со всеми прекрасными изделиями компании».

Иллюстрация 1 Ткани компании Gore

Бренд	Назначение/ условия использования	Воздухопроницаемость	Защита от влаги	Защита от ветра
GORE-TEX	Дождь, снег, холод, ветреная погода	Очень хорошая	Водонепроницаемая	Непродуваемая
Immersion™ technology	Для рыбной ловли и гребного спорта	Очень хорошая	Водонепроницаемая	Непродуваемая
Ocean technology	Для открытого моря и прибрежного плавания	Очень хорошая	Водонепроницаемая	Непродуваемая
WindStoppper	Прохлада/холод, ветреная погода	Очень хорошая	Не водостойкая	Непродуваемая
Gore Dryloft™	Холод, ветреная погода, незначительные осадки	Прекрасная	Водостойкая	Непродуваемая
Activent™	Прохлада/холод, ветреная погода, незначительные осадки	Прекрасная	Водостойкая	Непродуваемая

Подход W.L. Gore & Associates к организации и структуре компании

W.L. Gore & Associates никогда не имела титулов, иерархии или каких-либо привычных структур, ассоциирующихся с предприятиями подобного масштаба. Названия должностей президента и секретаря-казначея продолжают использоваться только потому, что они связаны с формальной регистрацией компании. Gore также никогда не имела специальной миссии или этического кодекса; скорее, она запрещала своим подразделениям разрабатывать подобные документы. На вопрос по этому поводу один из Компаньонов ответил: «Компания считает, что существуют четыре рабочих принципа, характеризующие этику бизнеса, и что компания не намерена терпеть незаконные действия». Стиль управления Gore можно назвать неуправлением. Организация была построена Биллом по опыту его работы в компаниях DuPont и развивалась по мере необходимости.

Например, в 1965 г. W.L. Gore & Associates была преуспевающей компанией, предприятие которой располагалось на Paper Mill Road в Ньюарке, Делавер. Как-то летним утром в понедельник Билл Гор совершал свой обычный утренний обход предприятия. Внезапно ему пришло в голову, что он ни с кем на заводе не знаком. Команда стала слишком большой. В результате он решил, что на отдельном предприятии не должно работать более 200 Компаньонов. Так возник девиз политики расширения: «расти, оставаясь маленькими». Небольшие заводы были нужны для поддержания атмосферы взаимосвязанности и поощрения общения между Компаньонами, работающими на предприятии.

В начале 1998 г. W.L. Gore & Associates имела более 45 предприятий во всем мире, а число Компаньонов достигало почти 7 тысяч. Иногда заводы располагались в одном месте (как, например, 10 заводов в Аризоне). Gore имеет производственные мощности в Шотландии, Германии и Китае и два совместных предприятия в Японии. Кроме того, компания имеет торговые отделения в 15 других странах. Gore производит изделия для электроники, медицины, промышленности, а также различные ткани. Компания имеет торговые представительства по всему миру, включая Восточную Европу и Россию.

Решетчатая организация

Компанию W.L. Gore & Associates можно назвать не только неуправляемой, но и неструктурированной. Билл Гор назвал структуру своей организации «решетчатой» (илл. 2). Такая организации характеризуется:

1) прямыми коммуникациями — от человека к человеку, без промежуточных звеньев;
2) отсутствием постоянной или приданной кому-либо власти;
3) наличием руководителей, а не начальников;
4) естественным руководством, определяемым последователями;
5) постановкой целей теми, кто «должен их достичь»;
6) тем, что задачи и функции определяются приверженностью организации.

Иллюстрация 2 Решетчатая структура



Структура внутри решетки — комплексная; она развивается в соответствии с межличностными взаимодействиями, личной приверженностью задачам группы и ответственностью, естественным руководством и дисциплиной, устанавливаемой самой группой. Билл Гор охарактеризовал структуру своей организации так: «В основе каждой успешной организации существует нечто вроде решетки. В ней новости распространяются как свет, а люди могут перемещаться по организации так же. Это и заставляет дела продвигаться». Эта структура в каком-то смысле аналогична структуре постоянных межпредметных команд — подобиям кружков качества, работающим постоянно. Когда озадаченный интервьюер сказал Биллу, что он не понимает, как при этом могут осуществляться планирование и ведение счетов, Билл ответил с усмешкой: «Я тоже этого не понимаю. Вы спрашиваете меня, как это работает? Любым возможным путем».

Решетчатая структура имеет недостатки. Как говорил Билл Гор: «Время от времени я слышу, что организация с решетчатой структурой плохо подготовлена к кризисам, поскольку, не имея начальства, труднее достичь согласия. Однако это не так. На самом деле решетка по самой своей природе хорошо работает именно в ситуации кризиса. Множество бесполезных усилий оказываются ненужными, поскольку отсутствует жесткая управленческая иерархия, подчинение которой предшествует решению самой проблемы».

Решетчатая структура прошла через ряд испытаний. Например, в 1975 г. д-р Чарлз Кэмпбелл из Университета Питтсбурга сообщил, что артериальный протез GORE-TEX способствует развитию аневризмы. Если стенка сосуда продолжает растягиваться, сосуд может лопнуть.

Несомненно, что проблема, угрожающая жизни пациентов, должна была быть решена немедленно и надежно. Буквально в считанные дни после поступления первого сообщения д-р Кэмпбелл вылетел в Ньюарк, чтобы показать свои результаты Биллу и Бобу Горам, а также некоторым другим Компаньонам. Встреча продолжалась два часа. Дэн Хьюбис, в прошлом полицейский, пришедший в Gore, чтобы разрабатывать новые производственные методы, предложил решение еще до окончания встречи. Он вернулся на свое рабочее место, чтобы проверить его на практике. Спустя всего три часа и двенадцать минут, он разработал эффективный метод. Другими словами, за три часа проблема, потенциально опасная для пациентов и компании, была решена. Более того, протез сосуда, разработанный Хьюбисом, завоевал широкое признание.

Эрик Рейнолдс, основатель Marmot Mountain Works Ltd. в Grand Junction, шт. Колорадо, и главный клиент Gore, затронул еще одну проблему: «Мне кажется, что решетчатая структура помогает своевременно решать повседневные внешние проблемы. По-моему, Билл не понимает, как решетчатая структура влияет на клиентов. Я имею в виду, что, решив с кем-то вопрос о качестве изделия, вы сможете однажды, позвонив исполнителю, внезапно узнать, что проблему решает кто-то другой. Недостаточная последовательность отношений вызывает напряжение. Но я видел в Gore замечательные примеры того, как люди появлялись неизвестно откуда и достигали совершенства».

Когда Билла Гора спрашивают, может ли решетчатая структура применяться в других компаниях, он отвечает: «Нет. Например, старые, сложившиеся компании находят использование принципа решетки сложным. Для этого нужно разрушить слишком много уровней иерархии. Когда устранены звания и должности и людям позволено слушать тех, кого они хотят, сама роль руководителя оказывается не слишком приятной. Решетка работает для нас, но она постоянно развивается. Всегда следует ожидать проблем». Он настаивал, что решетчатая система лучше всего работает в компаниях, находящихся на стадии формирования и имеющих динамичных руководителей.

В неструктурированной среде не все Компаньоны Gore работают успешно, особенно на первых порах. Для тех, кто привык работать в более структурированной рабочей среде, существуют проблемы приспособления. Как сказал Билл Гор: «Большую часть жизни многим из нас предписывалось, что следует делать, и некоторые не знают, как отвечать на предложение «делать что-нибудь» и имеют вполне реальную возможность отказаться от такой работы. Новая ответственность Компаньонов состоит в том, чтобы найти способ помочь общему делу».

Большая часть новых Компаньонов после некоторых начальных ошибок быстро адаптируется. Другие, особенно те, кто нуждается в более структурированных условиях работы, находят, что гибкость рабочих мест Gore им не подходит. По мнению Билла, для этих немногих «ситуация оказывается неудачной и для самого Компаньона, и для его руководителя. Если вклад в работу отсутствует, отсутствует и заработная плата». Анита Мак-Брайд из Phoenix сказала: «Эта работа не для каждого. Люди спрашивают, не следует ли им уволиться, и мы их увольняем. Это может выглядеть как нереальность, но и как предельная последовательность. Если в итоге вы выстроите систему, она может оказаться действительно прекрасной. Если нет, то вы уйдете. Вероятно, по собственному выбору, поскольку вы испытываете сильное напряжение». Кроме того, Компаньоны явно положительно относятся к системе неуправляемости и неструктурированности, принятой в Gore. Решетчатый принцип организации компании доказал свои преимущества в долговременной перспективе. Подводя итоги года, предшествовавшего его смерти, Билл Гор заметил, что «доходы каждого из Компаньонов фирмы в два раза выше», чем в DuPont.

Особенности культуры W.L. Gore

Посторонних поражают неформальные отношения и юмор в Gore. Собрания продолжаются ровно столько, сколько это необходимо. Как сказал Триш Херн, Компаньон из Ньюарка, шт. Делавер: «Никто не хочет заниматься демагогией». Такие слова, как «ответственность» и «приверженность компании», звучат очень часто; при этом слова «работники», «подчиненные» и «менеджеры» в культуре Gore запрещены. Эта организация ко всему, что она делает, всегда относится очень серьезно, чего нельзя сказать об отношении ее сотрудников к самим себе.

Для компании такого масштаба Gore всегда имела очень небольшую организационную пирамиду. В 1995 г. ее образовывали Боб Гор, сын покойного Билла Гора, президент компании, и Вьев, вдова Билла Гора — секретарь-казначей. Боб Гор возглавлял компанию более 20 лет. Второе лицо в команде или преемник не назначались. Все остальные члены организации были и продолжали именоваться Компаньонами.

Некоторым клиентам компании мешает отсутствие званий. Сара Клифтон, Компаньон с завода Flagstaff, устала от вопросов, как называется ее должность. Она придумала для нее название и стала обозначать ее на некоторых своих визитных карточках: «Главнокомандующий». Когда Билл Гор узнал об этой истории, она ему понравилась, и он пересказал ее другим.

Лидеры, а не менеджеры

В W.L. Gore & Associates различные люди, берущие на себя руководство и признаваемые в этом качестве, не являются «менеджерами». Билл Гор во внутренних документах компании описывает различные виды руководства и их роль следующим образом.

1. Компаньон, который, по мнению группы, имеет специальные знания или опыт (например, химик, специалист по компьютерам, производственный оператор, торговый представитель, инженер или юрист). Он *руководит работой группы в определенной области*.
2. Компаньон, который нужен команде для координации индивидуальной работы, позволяющей согласованно решать различные стоящие перед ней задачи. Его роль — убеждать членов команды в необходимости приверженности для достижения успеха (*создатель приверженности*).
3. Компаньон, который ставит задачи и определяет формы работы; он стремится к согласию и *единству мнений группы по поводу ее целей*. Члены команды воспринимают его, как человека, хорошо понимающего цели команды в общих условиях работы предприятия. Его также можно назвать создателем приверженности (см. п. 2).
4. Руководитель, оценивающий относительный трудовой вклад членов группы (после консультаций с другими руководителями) и сообщающий свое решение комитету по заработной плате. Он может принимать участие в работе комиссии и *сообщать об изменениях в оплате труда* отдельным Компаньонам. Его можно назвать руководителем по вопросам заработной платы.

5. *Специалисты по конкретному продукту* координируют исследовательские работы, производство и маркетинг в конкретном проекте в рамках общего бизнеса. Они взаимодействуют с руководителями команд и отдельными Компаньонами, принявшими на себя обязанности и привязанными конкретному продукту. Они пользуются уважением благодаря своим знаниям и увлеченности идеей.
6. *Руководители предприятия* помогают координировать деятельность сотрудников предприятия.
7. *Бизнес-лидеры* помогают координировать деятельность людей, занятых в бизнесе.
8. *Функциональные лидеры* помогают координировать деятельность людей в определенной функциональной области.
9. *Корпоративные лидеры* помогают координировать деятельность людей, занимающихся разным бизнесом и выполняющих разные функции. Они развивают коммуникацию и кооперацию между всеми Компаньонами.
10. Компаньоны-предприниматели организуют новые команды для нового бизнеса, для работы с новыми продуктами, новыми процессами, новыми устройствами, для использования новых маркетинговых возможностей, новых или лучших методов работы любого рода. Они приглашают других Компаньонов «наниматься» в их проект.

Ясно, что в решетчатой организации лидерство широко распространено; оно постоянно изменяется и эволюционирует. То, что лидеры часто бывают и руководителями, не означает, что это разные формы деятельности и разные сферы ответственности.

Эти руководители не действуют авторитарно, не выполняют функций менеджеров или супервизоров, говорящих, что нужно и чего не нужно делать. Однако они часто советуют, какие действия следует предпринять или какую задачу следует решить. Действия Компаньонов проявляются в возможности или невозможности внести свой вклад в общее дело, а их заработная плата зависит от размеров трудового вклада. Это основной принцип работы решетчатой организации.

Равноправие и инновационность

Другие аспекты культуры Gore нацелены на поддержание атмосферы равноправия. Это, например, отсутствие раздельных зон парковки, исключая специальные места для клиентов, сотрудников-инвалидов или посетителей. Также на каждом предприятии имеется только один общий обеденный зал, служащий чем-то вроде места встречи Компаньонов. Дейв Мак-Картер, работающий на Phoenix, объяснил: «Планировка столовой неслучайна. В центре столовой Flagstaff находится камин, и мы хотим, чтобы людям нравилось там бывать». Так же неслучайно и местоположение самого завода. Места выбираются из соображений транспортной доступности, наличия по соседству университета, красоты природы и климата. Стоимость земельного участка никогда не стала решающим фактором. Мак-Картер так оправдывает выбор местоположения завода: «В перспективе расширение стоит недорого. Деньги пропадают там, где вы пытаетесь засунуть людей в коробку».

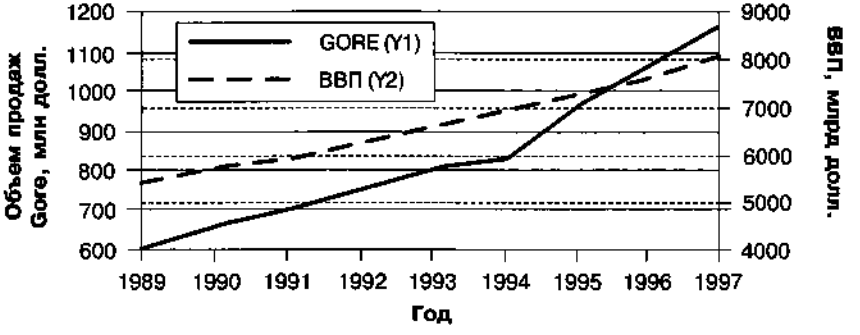
Боб Гор — защитник культуры Gore. Вот как об этом отзывается Сэлли Гор: «Наш менеджмент может вызывать удивление стремлением создать чувство свободы и поддержать свободу предпринимательства. Я думаю, главное наше открытие — это необходимость разработки новых путей для взаимодействия с Компаньонами, поскольку приемы, рассчитанные на 500 людей, не подходят для общения с двумя тысячами. Одинаково работать в этих ситуациях невозможно. Поэтому мы выпускаем информационный бюллетень, которого раньше не было. Одним из наиболее значимых средств коммуникации стала цифровая голосовая почта, которую мы называем — идея Боба Гора — Goremail. Каждый сотрудник имеет свой электронный почтовый ящик и пароль. Электронной почтой пользуются многие компании, и у нас она также используется. И все же Боб чувствует, что наша культура — скорее, речевая, чем письменная, а эти две формы совершенно различны. Речевая культура содействует непосредственному общению, и наша культура его поощряет».

В редких случаях, по словам Билла, Компаньоны «пытаются вести себя нечестно», например позволяют себе постоянно прогуливать или воруют. «Когда это случается, мы спускаем всех собак, — сказал Билл Гор. — Если нас к этому принудят, мы можем быть крайне авторитарными».

За годы своего существования Gore & Associates подвергалась атакам профсоюзов. Компания не пыталась отговорить своих сотрудников от посещения профсоюзных собраний и не мстила тем, кто уходил. К 1995 г. ни на одном заводе Gore не было профсоюза. Билл верил, что при решетчатой структуре присутствие третьей силы не требуется. Он говорил: «Зачем Компаньонам создавать профсоюз, если они сами владеют компанией? Это абсурд».

Приверженность интересам компании долгое время уподоблялась дороге с движением в обе стороны. W.L. Gore & Associates пыталась избегать временных увольнений. Вместо сокращений заработной платы, которые бы негативно сказались на морали компании, Gore использовала временные перемещения в рамках одного завода или группы заводов, а также добровольный уход. В конце кейса приведены выдержки из интервью с двумя Компаньонами, которые еще больше расширяют наши представления о культуре и рабочей среде W.L. Gore & Associates.

Иллюстрация 3 Рост продаж в сравнении с валовым внутренним продуктом (ВВП)



Gore	600	660	700	750	804	828	958	1064	1160
ВВП	5438,7	5743,8	5916,7	6244,4	6553	6935,7	7265,4	7636	8079,9

Программа наставничества W.L. Gore & Associates

Билл Гор знал, что сама по себе продукция не создает компанию. Он не хотел удушить компанию тесными уровнями формального «менеджмента». Он чувствовал, что иерархия подавляет индивидуальное творчество. По мере того как компания росла, он знал, что ему нужно было найти способ помогать новым людям и идти вслед за их развитием. Особое значение эта политика имела применительно к оплате труда. В соответствии со своими потребностями компания Gore разработала программу «наставничества».

Когда люди поступают в Gore, ими сначала индивидуально занимаются специалисты по работе с персоналом. Каждый из соискателей проходит примерно 10 тестов. Те из них, которые удовлетворяют базовым критериям, проходят собеседование с Компаньонами. Те, кто через эти собеседования прошел, считают их сложными. Перед тем как соискатель будет зачислен, кто-либо из Компаньонов должен согласиться стать его наставником. Он должен быть лично заинтересован в новом сотруднике: его возможностях, проблемах и целях, действуя одновременно как коуч и как адвокат. Наставник следит за

успехами нового Компаньона, подбадривает, помогает ему в чем-то подтянуться, подчеркивает роль его сильных сторон. Этот процесс не кратковременный. Наставников имеют все Компаньоны, причем у многих их может быть несколько. Сразу же после найма Компаньоны могут получить наставника в той конкретной области, в которой они начинают работать. Переходя в другую область, они могут получить наставника и там. По мере врастания Компаньонов в организацию, их изменений и роста, они могут приобретать дополнительных наставников. Поскольку традиционный процесс найма отличается от поиска «хорошего Компаньона», возможны определенные отклонения. Билл Гор с гордостью рассказывает историю об «очень молодом человеке» 84 лет, который пришел в компанию, был принят и провел в ней пять приятных лет. Он имел 30-летний опыт работы в отрасли еще до поступления в Gore. У других Компаньонов проблем с ним не было, но они были у компьютера, который настаивал на том, что возраст нового сотрудника — 48 лет. Истории разных путей к успеху в Gore имеют различный исходный фон.

Три основных вида наставничества зафиксированы во внутреннем документе, составленном Биллом Гором.

1. *Первый наставник* (*starting sponsor*) помогает новому Компаньону стартовать на его первой работе или Компаньону со стажем адаптироваться на новом месте в компании.
2. *Наставник-защитник* (*advocate sponsor*) смотрит за тем, чтобы достижения нового сотрудника не оставались без внимания.
3. *Наставник по вознаграждению* (*compensation sponsor*) смотрит за тем, чтобы труд нового Компаньона оплачивался справедливо, в соответствии с его вкладом.

Эти три роли наставника могут выполняться одним или несколькими людьми. Очень часто наставник становится другом нового сотрудника, и оба Компаньона оказывают поддержку друг другу.

Практика вознаграждения

Вознаграждение в W.L. Gore & Associates осуществляется в трех различных формах: в виде заработной платы, участия в прибылях и владения акциями (Associates' Stock Ownership Program, ASOP)[6]. Минимальный уровень заработной платы определяется по средним расценкам для аналогичных видов работ. Сэлли Гор сказала: «Нам кажется, что не нужно стремиться к высоким расценкам. Мы никогда не пытались обокрасть людей, выплачивая им меньше, чем другие компании. Нам хочется, чтобы они приходили сюда из-за возможностей роста и уникальной рабочей среды». Заработная плата Компаньонов пересматривается по крайней мере раз, но обычно — дважды в год. Эти вопросы на каждом предприятии решаются комитетом по вознаграждениям; в этот период наставники Компаньонов выступают в роли защитников их интересов. Перед встречей с комиссией наставники встречаются с клиентами своего сотрудника и другими Компаньонами, которые могут оценить его персональный вклад в работу. Решения комиссии во многом основываются на этих сведениях. Комиссия также оценивает способности Компаньона и его готовность помогать другим в их развитии.

Участие в прибылях вычисляется по формуле добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA). Вот что говорила об этом Сэлли Гор: «Эта процедура достаточно формальна и в определенном смысле неудачна, поскольку доля участия в прибылях, вычисленная с ее помощью, оказывается настоящим сюрпризом. Боб Гор и другие думают, что, возможно, мы используем ее неправильно и не можем стимулировать людей. Ранее вся соль ситуации заключалась в том, что люди даже не знали, когда к ним поступят чеки. Выдача чеков оказывалась приятной неожиданностью, и это радовало людей. Недостаток этой процедуры состоял в том, что Компаньоны уделяли этим выплатам мало внимания и не задавались вопросом о том, что можно сделать, чтобы увеличить свою долю участия в прибылях. Используя EVA в конце каждого месяца, мы знаем, какая доля прибыли будет получена каждым работником. Однако, попробовав EVA, мы получили совсем не те результаты, что при использовании старых процедур. Сейчас уже каждый может сказать: «Мы сделаем это в январе», — и так оно и будет. Сейчас Ком-

паньоны лучше осознают роль своей работы. Чтобы увеличить EVA, мы можем сделать многое, и каждый несет ответственность за свои действия». EVA вычисляется ежемесячно, и каждый Компаньон получает всю информацию. Джон Моско, занимающийся электронными изделиями, сказал: «(EVA) позволяет нам понять, на какой точке пути к нашей доле прибылей мы находимся. Это очень важно, и каждый Компаньон может это подтвердить».

Проработав в компании год, каждый Компаньон становится держателем акций Gore. ASOP гарантирует Компаньонам участие в росте компании, наделяя их правом собственности. Билл Гор хотел, чтобы Компаньоны чувствовали, что они тоже собственники компании. Один из них сказал: «Это гораздо важнее участия в прибылях». Фактически некоторые ветераны компании (включая оператора, проработавшего в Gore 25 лет) с помощью ASOP могут стать миллионерами.

Основополагающие принципы W.L. Gore and Associates и базовые ценности компании

Помимо программы наставничества Билл Гор сформулировал четыре основополагающих принципа:

1) стараться быть справедливым;
2) позволять другим Компаньонам приобретать знания, умения, определять объем своей работы и ответственности, поощрять их в этом и оказывать помощь;
3) принимать на себя обязательства и самостоятельно им следовать;
4) перед тем как начать делать то, что может оказаться «ниже ватерлинии», советоваться с другими Компаньонами.

Эти четыре принципа имеют свои названия: справедливость, свобода, обязательства и ватерлиния. Принцип *ватерлинии* (*waterline*) был сформулирован по аналогии с состоянием корабля. Если в нем появляется пробоина выше ватерлинии, серьезной опасности это не представляет. Если же пробоина находится ниже, корабль начинает тонуть. Чтобы принять решение по проблемам, которые могут нанести компании удар ниже ее «ватерлинии», эти проблемы следует всесторонне обсудить разными командами и заводами.

Принципы работы Gore прошли проверку в 1978 г. К этому времени слава тканей GORE-TEX распространилась на рынках изделий для отдыха и работы на открытом воздухе. Объемы производства и поставок увеличивались. И вот послышались первые жалобы. Затем некоторые виды одежды стали возвращать. Наконец, была возвращена большая часть готовых изделий. Проблема заключалась в том, что ткань GORE-TEX промокала. Водонепроницаемость тканей была одним из ключевых факторов успеха GORE-TEX. Встал вопрос о репутации и надежности компании.

Питер Гилсон, возглавлявший производство тканей в Gore, вспоминает: «Такая причина кризиса была для нас совершенно немыслима. Мы действительно стали привлекать к себе внимание рынка, набирать обороты — и вдруг такое». В следующие несколько месяцев Гилсон и несколько Компаньонов стали проверять, какие решения компании нанесли ей удары ниже ватерлинии.

Во-первых, исследователи обнаружили, что жировые компоненты человеческого пота закупоривали поры ткани GORE-TEX и изменяли поверхностное натяжение мембраны. Поэтому вода начинала проходить через ткань. Далее было обнаружено, что после хорошей стирки водонепроницаемость ткани восстанавливалась. Таким образом, первым девизом стала «идеальная стирка». Позицию компании изменило одно-единственное письмо от грубияна-проводника, водившего группы в горах Сьерры. Этот силач рассказал о том, что с ним произошло на маршруте: «Моя штормовка промокла и моя жизнь была в опасности». Гилсон замечает: «Этот паникер вывел нас из себя. Конечно, наше решение не казалось удачным этому типу в горах». Все изделия были отозваны. Гилсон вспоминает: «Мы отозвали всю продукцию со складов и от производителей, приняв расходы на свой счет».

В это время Боб Гор и другие Компаньоны стали разрабатывать новый устойчивый фиксатор. Месяц спустя была разработана ткань GORE-TEX нового поколения. Гилсон также сказал дилерам, чтобы они принимали у покупателей промокающие штормовки, заменяли их и выставляли счета компании. Рекламация обошлась Gore в 4 млн долл.

Популярность изделий Gore упала. Из ткани с покрытием GORE-TEX изготавливали верхнюю одежду (штормовки, перчатки, обувь, спортивные костюмы) многие производители. Когда покупателей не устраивало качество этих изделий, они отправляли их непосредственно производителям ткани, т.е. Gore. Компания не снимала с себя ответственности за всю продукцию с маркой GORE-TEX. Экспертиза изделий показала, что во многих случаях проблема состояла не в качестве ткани. Производители «при разработке моделей изделий допускали ошибки. Вода могла проникать под одежду через молнии, а покупатели винили в этом ткань GORE-TEX. Таким образом, мы оказались ответственными за качество продукции, изготовленной не нами. Сейчас производство всех изделий из ткани GORE-TEX запатентовано. Чтобы выпускать продукцию с маркой GORE-TEX, производитель должен приобрести у нас лицензию. Мы контролируем процесс производства и позволяем изготавливать только те модели одежды, которые гарантированно непромокаемы. Таким образом, одежда, изготовленная в соответствии с новыми принципами, служит и потребителям и нам. Тем самым реализуется стратегия «оба в выигрыше», — считает Сэлли Гор.

Для дополнительной гарантии качества Gore & Associates имеет собственное экспертное подразделение, располагающее, в частности, «дождевым цехом», в котором тестируется одежда из ткани GORE-TEX. Помимо теста на дождь и шторм все виды одежды должны пройти тесты на протирание под механическим воздействием и машинную стирку. Только те модели, которые выдержали все испытания, могут получить лицензию на выпуск под маркой GORE-TEX.

Исследования и разработки

Как и все, что делается в Gore, исследования и разработки осуществляются «неструктурированно». Не имея отдела исследований, компания регистрирует множество патентов. При этом многие новинки представляют собой собственность компании и ее «профессиональный секрет». Например, очень немногим новым Компаньонам позволяется увидеть, как производится ткань GORE-TEX. При этом любой из них имеет возможность получить кусок сырого тефлона, известного, как «червяк», с которым он может экспериментировать. Билл Гор верит, что люди по самой своей природе способны к творчеству.

Один из лучших примеров изобретательности Gore относится к 1969 г. В это время подразделение по производству проводов и кабеля столкнулось с растущей конкуренцией. Билл Гор стал искать способ сделать ПТФЕ более прочным на молекулярном уровне. По его словам, он «понял, что, изменив молекулярную структуру, мы создадим потрясающий новый материал». Он думал, что, если молекулярная структура ПТФЕ будет изменена, материал будет пропускать воздух. Производительность на единицу сырья при этом повысится, а качество продукции не пострадает. Тем самым производственные расходы сократятся, а прибыли возрастут. Работая как настоящий ученый, Боб Гор нагревал стержни из ПТФЕ до разной температуры, а потом медленно их распрямлял. Несмотря на разные температурные условия и способы распрямления стержней, они все же ломались.

Как-то, работая поздней ночью, после бесчисленных неудач Боб в раздражении распрямил один из стрежней с силой. К его удивлению, тот не сломался. Он повторил свои действия много раз, и результат всегда был один и тот же. На следующее утро Боб продемонстрировал свое открытие отцу. Билл Гор вспоминает: «Боб хотел меня удивить: он взял стержень и медленно его распрямил. Тот, естественно, сломался. Тогда он выхватил другой стержень и стал его тянуть. Стержень не сломался. Боб добился своего». Новая структура молекул позволила не только изменить работу подразделения, производящего провода и кабели, но и разработать ткань GORE-TEX.

Первые полевые испытания ткани GORE-TEX Билл и Вьев провели в 1970 г. Вьев вручную сшила из кусков GORE-TEX тент, который они взяли с собой в ежегодный поход в горы в Вайоминг. В первую же ночь в условиях дикой природы они попали в бурю с градом. Градины пробили в тенте дырки, и вода через них полилась, как из душа. Неустрашимый Билл заявил: «По крайней мере, мы узнали, что сама ткань воду не пропускает. Просто чтобы противостоять градинам, она должна быть крепче».

Сотрудников Gore всегда поощряли к тому, чтобы мыслить, экспериментировать и доводить проверку идей до конца. На заводе в Ньюарке, шт. Делавер, Фред Элдред, Компаньон с тремя классами образования, изобрел машину, которая ежедневно могла вырабатывать сотни метров проводов. Разработка была закончена за выходные дни. Многие другие Компаньоны предлагают ценные идеи, касающиеся как продуктов, так и производственного процесса.

Даже без отдела исследований инновации и творчество продолжают развиваться в Gore & Associates быстрыми темпами. За год до своей смерти Билл Гор заявил, что в его компании «творчество, количество патентов и инновационных изделий» втрое выше, чем в DuPont.

Развитие Компаньонов Gore

Рон Хилл, Компаньон из Ньюарка, отметил, что Gore «готова работать с Компаньонами, которые стремятся к развитию». Сотрудникам предоставляется много возможностей обучения в самой компании, и не только в области техники или технологии, но и в сфере управления. Компания имеет совместные программы обучения с университетами и другими сторонними образовательными учреждениями, основную часть расходов по которым она берет на себя. В вопросах обучения, так же, как и во всех других видах деятельности Gore, Компаньоны должны проявлять собственную инициативу.

Маркетинг: подходы и стратегия

Философия компании включает в себя три убеждения и принципа: (1) компания может и должна поставлять на рынок товары высшего качества, которые в своих сегментах должны быть конкурентоспособными; (2) покупатели должны точно знать область и способ применения продукции компании; (3) Gore должна стать лидером уникальности качества по каждой категории выпускаемой продукции. Чтобы реализовать эти принципы на практике, подход компании к маркетингу в отсутствие специального маркетингового подразделения определяется в соответствии со следующими принципами.

1. *Маркетинг продукта требует лидера, или защитника продукта.* Дейв Мак-Картер сказал: «Как только у вас появляется защитник чего-либо, не важно чего, его интересы оказываются неразрывно связанными с производством. Это ключевой элемент работы нашей компании. Без защитника продукта вы добьетесь немногого; важна личная заинтересованность. Если вы заинтересуете людей определенным рынком или конкретным продуктом, их нельзя будет остановить». Боб Уинтерлинг из подразделения, работающего с тканями, развивает представления о роли и важности защитников продукта:

> Вероятно, основным инструментом Gore для выпуска новой продукции на рынок служат поборники тех или иных изделий. Посмотрите на нашу велосипедную цепь. Ее могли изготовить разные подразделения Gore, однако она появилась потому, что один-два человека сказали: «Посмотрите, она может работать. Я верю в нее, она мне безумно нравится и я хочу добиться своего». То же самое произошло и с зубной нитью GLIDE. Я думаю, что Джон Спенсер тогда искал экспертов за пределами организации, хотя была команда, которая его поддерживала. Однако без Джона, считавшего эту работу своим личным делом, продвижение зубной нити GLIDE никогда бы не преодолело существовавшего сопротивления. Спенсер начал с небольшой сети местных аптек, по-моему, Happy Harry. Мы провели несколько презентаций и сразу же открыли торговлю. Кто бы мог подумать, что этот потребительский товар будет продаваться по 3—5 долл. за упаковку! Если не стоять

на позициях Gore, этот результат кажется невероятным. Чтобы такое стало возможным, нужно рассчитывать на людей, на защитников продукта.

2. *Защитник продукта несет ответственность за его маркетинг в соответствии с обязательствами, принятыми вместе с торговым представителем.* Говорит Дейв Мак-Картер: «У нас нет квотной системы. Те, кто занимаются у нас маркетингом и продажами, сами определяют свои предпочтения и прогнозируют результаты. В компании нет человека, который бы сидел без дела и постоянно говорил им, что их показатели недостаточно высоки и их нужно повысить на 10%. Считается, что вы выполните свои обязательства, отвечающие собственным прогнозам, и никто не скажет вам, что их следует изменить. Здесь нет приказов и властной вертикали. У нас работают группы независимых людей, собирающихся вместе ради достижения общих целей. Иногда, когда они не могут прийти к общему мнению, какие-то рыночные возможности могут быть упущены, однако все же хорошо, поскольку команда сама решает, что ей следует делать».
3. *Компаньоны, занимающиеся торговлей, получают не комиссионные, а заработную плату.* Они также включены в программы распределения прибыли и ASOP. Как и в других сферах деятельности Gore, сведения о личных достижениях продавцов поступают из разных источников. Дейв Мак-Картер считает, что есть еще один источник успеха компании, зависящий от защитников продукта.

> Как-то я говорил с Сэмом. Сэм был пенсионером, ушедшим из AT&T. После 25 лет работы он, как один из высшего руководства, воспользовался положенной ему премией и отправился в Sun Lakes, чтобы играть там в гольф. Поиграв несколько месяцев, он почувствовал усталость. Раньше он занимался страхованием жизни. Я прочел его резюме, и его специальное образование меня заинтересовало... Он был менеджером инженерного подразделения со штатом 600 чел. Он руководил заводами в AT&T и приобрел там большой опыт. Он сказал: «Я ушел на пенсию. Мне нравится гольф, но я не могу играть в него ежедневно; мне хочется делать что-нибудь еще. Можете ли вы предложить мне чем-нибудь заняться?» Я подумал: «Именно таких людей мне хочется нанимать: но что ему предложить?» Толчком послужило то, что он занимался страхованием жизни. И этот опыт базировался на хорошем опыте в области техники. Он имел опыт работы на международном рынке. У меня в голове зазвучал сигнал: ведь в то время мы старались представить наш новый кабель на рынок. Его можно было проложить под землей и через несколько секунд определить наличие в почве углеводородов вроде бензина. Я объединился с несколькими парнями, работавшими с этим продуктом, которые были не слишком успешны в его маркетинге. Искать клиентов нам было непросто. Я подумал, что продажа нашего продукта может быть сходна с продажей страховок. Если вы думаете о страховании жизни, почему бы вам не позаботиться о сохранности ваших цистерн с бензином? В концепцию страхования входит защита окружающей среды от вредных веществ. Идея могла принести хорошие деньги. Я сказал: «Может, зайдете в понедельник? У меня как раз есть одно дело». Он пришел. Мы зачислили его, и он стала работать; очень энергичный человек. Несомненно, защитник продукта, он сдвинул дело в одиночку...

Сейчас этот бизнес растет. Продукт, несомненно, ценен для охраны окружающей среды. В реализации своей маркетинговой стратегии Gore полагается на объединенную и устную рекламу. Объединенная реклама используется в основном в продвижении изделий из ткани GORE-TEX. Эти дорогостоящие блестящие кампании включают печать цветной рекламы и демонстрацию торговыми представителями одежды из GORE-TEX. Последний слоган рекламных объявлений звучал так: «Если здесь не слышно имени GORE-TEX, это не наша ткань». Некоторые ритейлеры считают наши маркетинг и рекламу самыми лучшими. Лейт Галлахер, управляющий редактор журнала *Sporting Goods Business*, считает маркетинг Gore & Associates непревзойденным.

Gore & Associates уделяет совместной рекламе большое внимание, поскольку Компаньоны верят, что положительные впечатления от одного продукта будут способствовать продажам другой продукции из GORE-TEX. Такая стратегия, несомненно, окупается. Когда Grandoe Corporaion стала предлагать перчатки из ткани GORE-TEX, ее президент Ричард Цукервар заметил: «Любители спорта используют

преимущества перчаток GORE-TEX, защищая свои руки от воздействия непогоды... Предлагаемая огромная коллекция перчаток... позволяет вам держать руки в тепле и сухости, не жертвуя при этом модой». Другие производители и продавцы одежды, работающие с изделиями из GORE-TEX, — это Apparel Technologies, Lands' End, Austin Reed, Hudson Trail Outfitters, Timberland, Woolrich, North Face, L.L. Bean и Michelle Jaffe.

Подобные маркетинговые методы имеют значение не только для потребительских товаров. По мнению Дейва Мак-Картера, «в бизнесе в прикладных областях мнение о компании, вероятно, имеет еще большее значение. Ваша компания должна иметь хорошую репутацию». Развивая эту мысль, он сказал, что без хорошей репутации изделия не будут серьезно рассматриваться многими промышленными потребителями. Другими словами, сделка часто заключается еще до звонка торгового представителя. Используя свои маркетинговые стратегии, Gore оказывается очень успешной в обеспечении себе лидирующей позиции на рынке во многих областях, начиная с непромокаемой верхней одежды и кончая протезами сосудов. Доля компании на рынке непромокаемых тканей, пропускающих воздух, оценивается в 90%.

Приспособление к изменениям окружающей среды

Каждое из подразделений Gore время от времени сталкивается с неблагоприятными силами окружающей среды. Например, подразделение, занимающееся тканями, получило серьезный удар, когда в середине 1980-х годов прошла мода на спортивные костюмы. Другой удар нанес ему экономический спад 1989 г. Люди просто стали меньше покупать высококачественных спортивных костюмов. К 1995 г. подразделение, занимающееся тканями, снова стало в Gore ведущим.

Подразделение, занимающееся электроникой, серьезно пострадало, когда в начале 1990-х годов производство больших компьютеров пошло на спад. К 1995 г. интерес к его продуктам возобновился, в частности, потому, что были разработаны некоторые электронные изделия медицинского назначения. Как можно видеть, не все силы окружающей среды действуют отрицательно.

Старение населения Америки усиливает потребность в заботе о здоровье. В итоге Gore вложила дополнительные средства в разработку новых изделий медицинского назначения, и это подразделение переживает период роста.

Финансовая деятельность W.L. Gore & Associates

Будучи частной корпорацией, W.L. Gore & Associates так же строго охраняет свою финансовую информацию, как и информацию о продуктах и процессах. Согласно имеющимся оценкам, Компаньонам, работающим в Gore, принадлежит 90% акций. По данным Shanti Mehta, доходы Компаньонов Gore позволяют ей устойчиво входить в первые 10% 500 американских компаний из списка *Fortune*. Согласно другому источнику, W.L. Gore & Associates получают прекрасные оценки по любому финансовому показателю. В победные 37 лет (с 1961 по 1997 г.) компания наслаждалась доходностью, прибылями и прибылью на акционерный капитал. Общий темп роста доходов W.L. Gore & Associates с 1969 по 1989 г. составлял более 18% (с учетом инфляции)[7]. В 1969 г. общий объем продаж составлял около 6 млн долл.; к 1989 г. этот показатель достиг уже 600 млн долл. Как можно было ожидать, с ростом компании рост продаж в последние семь лет замедлился (илл. 4). В 1998 г. компания планировала довести объем продаж до 1,4 млрд долл. Gore финансировала этот рост, не прибегая к долговременному кредиту, пока такая тактика была оправданна. «При строительстве новых мощностей мы обычно использовали некоторые облигации, обеспеченные промышленными предприятиями, когда правительство позволяло получать банковские ссуды, не облагаемые налогом. До последнего времени мы занимали деньги с помощью таких облигаций. Никаких других кредитов мы не использовали, денежные средства нам давал бизнес, и мы всегда искали новые возможности для капиталовложений. Я знаю, что сегодня

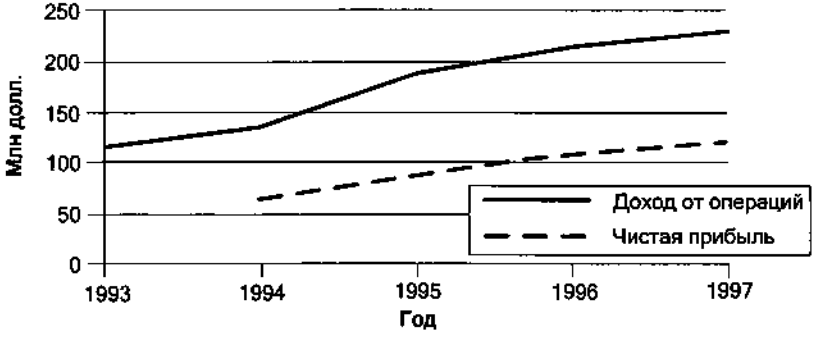
это для всех нас непростая задача», — сказал Боб Уинтерлинг. По данным журнала *Fortune*, доход Gore в 1993, 1994, 1995, 1996 и 1997 гг. составлял соответственно 120, 140, 192, 213 и 230 млн долл. Боб Гор полагал, что к 2001 г. продажи компании должны достигнуть 2 млрд долл.

Недавно W.L. Gore & Associates приобрела Optical Concepts Inc. — компанию, занимающуюся лазерными и полупроводниковыми технологиями (Ломпос, шт. Калифорния). Также вкладываются средства в пробный маркетинг (test-marketing) нового изделия — гитарных струн, разработанных Компаньонами Gore.

Когда задаются вопросы о контроле издержек (cost control), Сэлли Гор говорит:

> Вы должны уделять внимание издержкам, иначе вы не сможете управлять ничьими деньгами — ни своими, ни чужими. В 1974 г. мы начали с производства изделий медицинского назначения — протезов сосудов. Этот бизнес можно сравнить по уровню с Cadillac, BMW или Rolls Royce. Протезы сосудов Gore находятся вне конкуренции, и наше подразделение, занимающееся медицинскими продуктами, стало очень успешным. Люди сравнивают его с Меккой. Никогда нигде не производились более качественные вещи. Наш бизнес во Flagstaff, шт. Аризона, чрезвычайно разросся, и у нас есть множество молодых людей с лидерскими способностями. Они думают над тем, что могли бы сделать, и все, к чему они прикасаются, обращается в золото.
>
> На своем пути они иногда набивают шишки и тогда понимают, что задуманное ими не так просто осуществить. Это, несомненно, хорошая школа для каждого. Старая истина, что неудачи учат лучше чем успех, содержит значительную долю истины. Хотя бизнес так делается не всегда, неудача заметно продвигает вас на пути к тому, чтобы воскликнуть: «Вот оно!»

Иллюстрация 4 Доход от операций и чистая прибыль W.L. Gore & Associates



Доход от операций	120	140	192	213	230
Чистая прибыль	NA	60	96	106	116

По данным журнала *Forbes* (ежегодные сведения по 500 крупнейшим частным компаниям США).

Выражение признательности

Для подготовки материалов по данному примеру оказались полезными сведения, полученные из многих источников. Основная помощь была оказана W.L. Gore & Associates, представители которой любезно уделили нам время и рассказали о своем видении компании. Они предоставили много материалов, включая внутреннюю документацию, и щедро делились личным опытом, веря в то, что наш учебный пример точно отражает особенности самой компании W.L. Gore & Associates и ее культуры.

Выдержки из интервью с Компаньонами

Фрагмент беседы с Компаньоном W.L. Gore & Associates, имеющим двухлетний стаж. Ранее работал в IBM.

Вопрос: Чем отличается пребывание в IBM и в Gore?

Ответ: В IBM я проработал 25 лет, и вижу между компаниями большую разницу. Простота решетчатой структуры Gore помогает мне действовать в 10 раз быстрее. Позвольте привести пример. Если в IBM мне нужно было приобрести химические реактивы (а я был химиком-технологом), я должен был составить заявку для бухгалтерии и завизировать ее у менеджеров двух уровней. После этого секретарь вводил заявку в систему, заказ отправлялся в отдел снабжения и там передавался агенту. На путешествие заявки по инстанциям уходило некоторое время. Даже после компьютеризации процесса от момента подачи заявки до получения необходимых материалов проходил месяц. В компании Gore нужно заполнить один простой бланк. Обычно я получаю реактивы на следующий день, а копия счета приходит через один-два дня. Бумаги оформляются быстро, и я этим не занимаюсь.

Вопрос: Такое положение вам нравится?

Ответ: Конечно; здесь тебя ничего не сковывает. Здесь гораздо меньше бюрократии, что позволяет быть более продуктивным. Возьмем, например, лабораторию безопасности. Нашу лабораторию обвинили в том, что мы плохо заклеиваем упаковку с препаратом для защиты глаз. Сначала было сказано, что наклейка очень маленькая. Мы сделали ее больше. На следующей неделе тот же продукт опять вернулся к нам, потому что по одной стороне она была на три дюйма короче, чем по другой. Еще через неделю оказалось, что цвет наклейки должен быть другим. Учтите, что это нарушение считалось таким же серьезным, как ведро бензина рядом с горелкой Бунзена. Или еще одна история. В пирамидальной структуре IBM представлены три уровня: подразделение, проект и функция. Так вот, в другой раз при подготовке функциональных лабораторий к корпоративному аудиту безопасности я был удостоен сомнительной чести отвечать за безопасность. В то время я занимался разработкой нового наружного монтажа. Участвуя в аудите, я не мог выполнять свою работу. Наша функциональная структура тратила много времени и денег, готовясь к встрече с корпоративными аудиторами, которые так и не появились. Я не преуменьшаю значения безопасности, но я не считаю, что в защите нуждается бюрократия.

Второе интервью проводилось с Компаньоном, недавно получившим диплом инженера.

Вопрос: Как вы оцениваете свой переход в Gore?

Ответ: Хотя я никогда не думал здесь оказаться, мой приходж в компанию, скорее, создавал проблемы. Меня привлекала здесь возможность быть самому себе начальником и самостоятельно определять свои задачи. Меня очень привлекает возможность реализации намеченной цели. Мне нравится разрабатывать проект и реализовывать его, делать все что можешь. В этом мне помогает культура Gore. По-моему, это прекрасно!

Однако в качестве нового Компаньона я испытывал большие трудности при выборе того, чем заняться. Я был готов принять на себя обязательства — но какие?! Мне очень хотелось увериться в том, что моя работа имеет ценность, что то, чем я занимаюсь, делать действительно необходимо. Пока я не занялся «горячим» проектом, я хотел быть уверенным, что я каким-то образом помогаю компании делать деньги.

В это время после моего первого проекта, рассчитанного на скорую победу, я работал на заводе, очень типичном для начального периода существования компании. Проект имел смысл, но в нем присутствовала несомненная конечная точка. Мне было сказано: «Найди, чем ты будешь заниматься». Мне хотелось найти нечто такое, что было бы хоть сколько-то важным! Поэтому поиск проекта был для меня очень тяжелым. Я не чувствовал, что у меня есть возможность принять решение, и всякий раз оказывался у своего наставника, обсуждая с ним, что могло бы представлять ценность...

В итоге я, конечно, нашел себе тему, и этот проект оказался действительно полезным для Gore. Пребывание в компании требует больших усилий для такого неопытного человека, каким я был тогда; нужно было доказать себе важность некоторых проектов, а затем остановиться на каком-то одном из них.

Несомненно только, что мой опыт позволил осуществить некоторые изменения. Отчасти учитывая мои переживания, теперь завод оказывает поддержку сотрудникам, только что закончившим колледж,

при разработке ими нескольких первых проектов (подобное руководство становится все менее и менее необходимым по мере того, как Компаньон в Gore развивается). Компаньоны по-прежнему ставят себе цели самостоятельно; однако они обдумывают их перспективу, зная, что вносят вклад в работу всей компании; для нашей организационной культуры это очень важно. Как я уже сказал, очень приятно видеть, что компания так чутко относится к сотрудникам и что я тоже помогаю чьему-то развитию!

Примечания

1. GORE-TEX — зарегистрированная торговая марка W.L. Gore & Associates.
2. Мы используем слово *Компаньоны*, поскольку во всех материалах W.L. Gore & Associates он всегда используется вместо слова *служащие* и тоже пишется с заглавной буквы. Фактически авторам этого учебного примера было сказано, что W.L. Gore & Associates «никогда не имела *служащих* — только Компаньонов».
3. GORE RideOn — зарегистрированная торговая марка W.L. Gore & Associates.
4. GLIDE — зарегистрированная торговая марка W.L. Gore & Associates.
5. WindStopper — зарегистрированная торговая марка W.L. Gore & Associates.
6. Юридическое обоснование — программа ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Напомним, что Gore ни в одном из своих документов никогда не использует слова «служащие».
7. Для сравнения отметим, что, по данным *Fortune 500*, только 11 из 200 крупнейших компаний с 1970 по 1988 г. имели положительный ROE, и только у двух он в это период в какой-то из годов отсутствовал. Темп роста прибыли для этих 13 компаний составил 5,4% (по данным *Fortune 500* среднее значение этого показателя для всех компаний составляет 2,5%).

Ссылки

Aburdene, Patricia, and John Nasbitt. *Re-inventing the Corporation* (New York: Warner Books, 1985).

Angrist, S.W. Classless Capitalists, *Forbes* (May 9, 1983), 123—124.

Frantesca, L. Dry and Cool, *Forbes* (August 27, 1984), 126.

Hoerr, J. A Company Where Everybody Is the Boss, *BusinessWeek* (April 15, 1985), 98.

Levering, Robert. *The 100 Best Companies to Work for in America.* See the chapter on W.L. Gore & Associates, Inc. (New York: Signet, 1985.)

McKendrick, Joseph. The Employees as Entrepreneur, *Management World* (January 1985), 12—13.

Milne, M.J. The Gorey Details, *Management Review* (March 1985), 16—17.

Posner, B.G. The First Day on the Job, *Inc.* (June 1986), 73—75.

Price, Debbie M. GORE-TEX style, *Baltimore Sun* (April 20, 1997), 1D & 4D.

Price, Kathy. Firm Thrives Without Boss, *AZ Republic* (February 2, 1986).

Rhodes, Lucien. The Un-manager, *Inc.* (August 1982), 34.

Simmons, J. People Managing Themselves: Un-management at W.L. Gore Inc., *The Journal for Quality and Participation* (December 1987), 14—19.

The Future Workplace, *Management Review* (July 1986), 22—23.

Trachtenberg, J.A. Give Them Stormy Weather, *Forbes* (March 24, 1986), 172—174.

Ward, Alex. An All-Weather Idea, *The New York Times Magazine* (November 10, 1985), Sec. 6.

Weber, Joseph. No Bosses. And Even 'Leaders' Can't Give Orders, *BusinessWeek* (December 10, 1990), 196—197.

Wilbert L. Gore, *IndustryWeek* (October 17, 1983), 48—49.

Это, скорее, материал для обсуждения в классе, чем пример эффективности или неэффективности разрешения управленческой ситуации.

Осенью 1995 г. Билл Санко, президент XEL Communications, прогуливался вокруг нового здания компании площадью 115 тыс. кв. футов с просторными конференц-залами и компьютерным обучающим центром. Площадь их прежнего здания составляла 53 тыс. кв. футов, и оно уже не отвечало потребностям растущей компании. В настоящее время проходила серия встреч по стратегическому планированию, и Билл думал, как XEL и ее команда управляющих решат обойтись с проблемами стремительного роста. Сможет ли XEL сохранить свою предпринимательскую культуру в этот период? Сможет ли компания найти ресурсы, необходимые для роста, чтобы не повредить организационной культуре? Откуда они могут быть получены?

XEL Communications, Inc.

XEL Communications, Inc.[1], расположенная на окраине Денвера, шт. Колорадо, разрабатывает и производит различные телекоммуникационные продукты для ряда компаний, преимущественно для крупных телефонных операторов США. Сначала это было подразделение GTE, возглавляемое Биллом Санко. Когда компания собиралась его закрывать, Санко и еще несколько ведущих менеджеров убедили GTE продать эту структуру им. В июле 1984 г. Билл и его коллеги подписали письмо, в котором выражали намерение купить подразделение у GTE. Два месяца спустя сделка совершилась, и XEL Communications, Inc. стала независимой компанией. По иронии судьбы GTE осталась одним из главных клиентов XEL.

С точки зрения финансовой деятельности в целом, компания прибыльна. Ее прибыли возросли от 16,8 млн долл. в 1992 г. до 23,6 млн в 1993 г. и 52,3 млн в 1994 г.; иначе говоря, за три года они увеличились втрое. В 1996 г. в XEL работали около 300 человек.

XEL разработала и производила более 300 наименований продуктов, позволявших сетевым операторам совершенствовать существующие инфраструктуры и экономично наращивать скорость и функциональные возможности своих сетей; при этом эксплуатационные расходы и общие производственные издержки сокращались. Продукты фирмы обеспечивали доступ к телекоммуникационным услугам, автоматическому мониторингу и обеспечению работы сети, а также увеличивали дальность связи[2]. Например, XEL производила оборудование, улучшавшее работу существующих сетей, в частности, позволявшее использовать их в бизнесе, и продавала устройства, облегчавшие передачу данных и информации по телефонным линиям. Потребность в изделиях XEL отражала живой интерес к электронной передаче данных. «Бизнес все больше и больше зависит от передачи информации», — считал Билл Санко. Кроме того, все больше предприятий, включая XEL, работали, отправляя и принимая заказы посредством электронного обмена данными. Вместо того чтобы созваниваться с торговыми представителями, в бизнесе часто непосредственно входят в базы данных.

Одной из сильных сторон XEL было ее умение совмещать оборудование от разных производителей. XEL соединяла частички и кусочки телекоммуникационного оборудования в «сеть», обеспечивая плавную интеграцию отдельных передающих элементов. Компания также продавала передающее оборудование для основного узла и весь ассортимент механического оборудования, специальных устройств, аппаратуры энергоснабжения и полок.

В 1995 г. XEL начала разработку гибридного волоконно-кабельного широкополосного модема, используемого фирмами кабельного ТВ, желающими оказывать через свои сети дополнительные коммуникационные услуги. Кабельные модемы были одним из наиболее передовых продуктов в сфере телекоммуникаций. Эти устройства позволяли с помощью компьютеров посылать и получать информацию в тысячу раз быстрее, чем с помощью стандартных модемов, используемых в телефонных линиях. При-

нимая во внимание, что в 34 млн домов имеются персональные компьютеры, кабельные модемы рассматривали как беспроигрышный путь использовать компьютерный бум и продолжать «сближение компьютеров с телевидением». По оценкам медиа-аналитиков, численность владельцев кабельных модемов должна была из той небольшой горсточки, которая существовала в 1996 г., к концу 2005 г. вырасти до 11,8 млн[3].

«Корпоративные клиенты и их меняющиеся потребности в телекоммуникациях обеспечили спрос на изделия XEL. Это, в свою очередь, поставило перед нашей компанией новые задачи», — сказал Билл Санко. Он имел в виду постоянный приток новых продуктов, разработанных XEL, приблизительно по два каждый месяц, служащий движущей силой развития компании. В целом по отрасли жизненный цикл изделий был даже короче. Перед распадом Bell System в 1984 г. продолжительность жизни телекоммуникационного оборудования составляла целых 30—40 лет. В 1995 г., когда технология стала развиваться стремительно, срок жизни изделий XEL сократился до 3—5 лет.

XEL продавала свои изделия всем региональным отделениям Bell (Regional Bell Operating Companies, RBOCs), а также GTE и Centel. Railroads, имевшим собственные телефонные сети. XEL продавала свои изделия в Канаде, Мексике и Центральной и Южной Америке[4]. Выездные торговые представители работали с инженерами, что позволяло удовлетворять потребности клиентов в специальных услугах. Со временем между представителями XEL и инженерами установилось взаимопонимание, что обеспечивало лидирование новых изделий компании.

Те, кто следил за состоянием отрасли, часто приходили к выводу, что все объединения и венчурные предприятия создавали на рынке в целом более сложную ситуацию. Тем не менее Санко верил что «изменения открывают возможности. Наихудший сценарий — статичность ситуации. Поэтому небольшая компания, быстро реагирующая на запросы потребителей и способная занять малые рыночные ниши, может стать успешной. Часто крупные компании вроде AT&T отставляют малый рынок, и XEL должна занять это место. Кроме того, размеры XEL позволяют ей разрабатывать проект за очень короткое время».

Санко внимательно следил за государственным законодательством. Закон о телекоммуникациях (Telecommunications Act) 1996 г., устранивший множество препятствий для конкуренции, изменил правила игры. Как сказал Санко, «нам нужно было расширять свой рынок и готовиться торговать везде, где будут появляться новые возможности». Совместное предприятие Time Warner и US West послужило сигналом того, что телефонные и кабельные компании тоже объединяют свои ресурсы, предлагая более широкий спектр информационных услуг. Говоря о будущем, Санко думает, что «большую часть новых возможностей мы даже не можем себе представить».

Мировоззрение XEL

XEL отличает от других компаний ее прочная и здоровая корпоративная культура. Результаты, которыми может гордиться XEL, были достигнуты благодаря культуре инноваций и командного принятия решений[5]. Ранние попытки построить культуру по принципу властной вертикали по сравнению с командным менеджментом оказались менее успешными[6], поэтому на втором этапе работы нужно было определить базовые ценности компании и тот облик, которые они могут ей придать в ближайшие пять лет. За несколько дней выездной сессии команда подготовила основные положения Мировоззрения XEL (XEL Vision) (илл. 1). Летом 1987 г. документ был одобрен представителями высшего руководства и вывешен на доске объявлений. От сотрудников не требовалось ставить под ним подписи, они могли это сделать, когда сами считали себя к этому готовыми.

Джули Рич, вице-президент компании, занимающаяся человеческими ресурсами, описывает подход команды менеджеров к принятию этого документа с точки зрения удобства для них Мировоззрения

XEL. «Часто организации при внесении изменений в корпоративную культуру используют комбинированный подход «сверху-вниз» — «снизу-вверх». Старшее руководство разрабатывает положения об основных ценностях и мировоззрении компании, спускает их вниз и надеется, что мнения подчиненных просочатся к ним через средние уровни управления. Часто менеджеры среднего уровня занимают наиболее скептическую позицию, они блокируют изменения или сопротивляются им. Мы решили применить каскадный подход, когда процесс начинается на верхнем уровне и плавно спускается по ступенькам вниз, давая ключевым игрокам постепенно приспособиться к происходящему. Мы также предприняли еще ряд шагов: разослали текст Мировоззрения всем сотрудникам, посвятили специальную рубрику газеты компании обсуждению значения отдельных положений Мировоззрения для менеджеров и рядовых сотрудников и т.д.

Иллюстрация 1 Мировоззрение XEL

XEL станет лидером на нашем специфическом рынке телекоммуникаций благодаря новым разработкам товаров и услуг. Каждый товар и каждая услуга XEL должны оцениваться потребителями как самые лучшие.

XEL будет устанавливать стандарты, в соответствии с которыми будут оцениваться наши конкуренты. В глазах потребителей, работников, конкурентов и поставщиков мы будем лучшими проектировщиками, производителями и поставщиками качественных товаров и услуг, наиболее инновационными, умеющими учитывать новые требования и возможности*.

Мы будем настаивать на наивысшем уровне качества при выполнении любой задачи каждым из нас.

Мы станем организацией, в которой каждый будет своим менеджером в том, что касается:

- инициирования действия, определения обязательств и принятия ответственности за достижение намеченных целей;
- ответственности за деятельность XEL;
- ответственности за качество результатов индивидуальной и групповой деятельности;
- побуждения членов команды вносить вклад, делиться опытом, знаниями и способностями.

Мы будем:

- этичными и честными во всех взаимоотношениях;
- создавать окружающую среду, поощряющую творчество и риск;
- ставить перед собой сложные задачи и получать удовольствие от работы;
- гарантировать климат достойных отношений и уважения каждого;
- в достижении общих целей опираться на командную работу сотрудников всех подразделений, общение и совместное решение проблем**;
- предоставлять возможности для профессионального и личностного роста;
- отличать индивидуальные достижения и вклады в работу и награждать за них;
- создавать методы и услуги, повышающие продуктивность;
- поддерживать безопасную и здоровую рабочую среду.

XEL будет приносить прибыль и расти, обеспечивая доходы инвесторам и воздавая должное членам нашей команды.

На пути к успеху XEL будет местом увлекательной и приятной работы.

* Чуткое отношение к новым потребностям клиентов и работа с рекламациями и срочными заказами остаются для нас ключевыми стратегическим приоритетами. Поэтому этот пункт был внесен в новую редакцию Мировоззрения XEL.

** В новой редакции документа также специально акцентируется внимание на важности сотрудничества и коммуникации.

Положения Мировоззрения являются живым символом культуры XEL; они отражают внимание компании к ее сотрудникам и полномочия, которыми она их наделяет. Когда команды или менеджеры

принимают решения, они всегда используют Мировоззрение XEL. По мнению Джули, положения этого документа используются при оценке новых продуктов: их качества (поскольку особой стратегической целью XEL остается продажа продукции высшего качества), поддерживают командную работу и особый подход к оценке деятельности.

Мировоззрение XEL успешно использовалось на начальном этапе работы; однако этот документ нельзя назвать неизменным. Ведущие менеджеры XEL постоянно его пересматривают, что позволяет считать Мировоззрение отражением их перспективных целей, а не существующего положения дел. Джули верит, что регулярное обращение к базовым ценностям было решающим фактором успеха Мировоззрения компании. «Наши ценности составляют основу нашей жизни, — объясняет Джули. — Они прочны, это действительно базовые ценности компании и они глубоко укоренились в нас». Работники также видят, как менеджеры экспериментируют с программным документом, что отражает яркую предпринимательскую натуру основателей XEL, то, что их объединяет. Люди не боялись риска или неудачи, и этот дух поддерживался во всех работниках с помощью самого Мировоззрения, а также ежегодно при его пересмотре. Раз в году Билл Санко вместе со всеми сотрудниками пересматривает Мировоззрение XEL и выслушивает их предложения. С 1987 по 1995 г. в основной текст документа были внесены только два незначительных изменения.

Какой путь избрать

Когда в 1995 г. начался ежегодный процесс стратегического планирования, XEL была в хорошей форме по всем показателям. Прибыли росли, новые изделия разрабатывались, культура и мировоззрение компании были прочными, мораль сотрудников высокой, а команды, работавшие по принципу самоуправления, достигали исключительных показателей качества[7]. Однако быстрый рост создавал проблемы. Сможет ли XEL сохранить свою предпринимательскую культуру перед лицом быстрого роста? Смогут ли сотрудники продолжать развитие, не нанося ущерба культуре? Найдут ли они необходимые для этого ресурсы? Откуда они могут быть получены?

По мере того как процесс стратегического планирования замедлялся, для команды стали очевидными три возможности: (1) можно было продолжать идти прежним курсом и оставаться частной компанией; (2) можно было акционировать предприятие; (3) можно было подумать о стратегическом партнерстве. Какой выбор будет для XEL правильным?

Продолжение прежнего курса

Наиболее очевидная возможность — не делать ничего. По мнению Билла Санко, команда менеджеров этого не приветствовала и не хотела, чтобы компания оставалась частной. «В компании десять лет работал капиталист, склонный к риску, который теперь хочет уйти. Кроме того, основатели — мы сами, и мы тоже имеем финансовые основания для подобного шага. Один из основоположников компании, Дон Доннелли, скончался, и его собственность должна стать более ликвидной. Таким образом, сейчас имеется ряд оснований для подобного шага».

Когда менеджеры заявили о своем нежелании оставаться частной компанией, Билл отметил, что подобное решение имеет два основных варианта. XEL может осуществить первый публичный выпуск новых акций и стать акционерной или искать стратегического партнера. «Реализуя эту идею, мы решили создать отдельное предприятие, занимающееся оказанием услуг. Также обсуждался вопрос о различных инвестиционных фирмах. В октябре 1994 г. мы решили обратиться в Alex Brown, инвестиционную фирму в Балтиморе, осуществляющую долгосрочные инвестиции. В этой фирме нам нравилось то, что она имела опыт как создания акционерной компании, так и поиска партнера».

Превращение в акционерную организацию

XEL имела возможность осуществить первый публичный выпуск акций. Alex Brown дала свою оценку положительных и отрицательных сторон этого шага. Вот как Билл Санко резюмировал рекомендации:

> Положительной стороной выпуска акций было то, что в то время (октябрь 1994 г.) технология XEL действительно была передовой. Мы также чувствовали, что XEL ценится на рынке очень высоко. Хуже было то, что в действительности XEL не была крупной фирмой, а организации-инвесторы обычно предпочитают приобретать акции фирм с доходами более 100 млн долл. Кроме того, нужно было иметь дело с аналитиками. Их проекты должны были стать планами работы, но они мне не нравились. Акционеры должны были четко представлять себе размеры прибыли. Акции, связанные с технологией, не устойчивы: на этом рынке происходят частые взлеты и падения курса, что связано с рядом факторов, например с неожиданным отказом основных телекоммуникационных компаний от усовершенствования своего оборудования или общими изменениями законодательства. Наконец, Alex Brown чувствовала, что акции будут продаваться плохо. С учетом существующих ограничений, введенных государственной Комиссией по ценным бумагам (Security Exchange Commission, SEC), акционирование компании казалось менее желательным вариантом.

Стратегическое партнерство

Приняв во внимание эти факторы, Санко сказал:

> Мы решили избрать третий путь и начать поиски партнера. Кроме того, у нас всегда оставался в запасе первый вариант. Мы могли не предпринимать ничего и находиться там, где мы уже находились. Для нас это было самое лучшее. Мы не чувствовали себя обязанными ни выпускать акции, ни искать партнера. Мы могли просто повременить, а потом выбрать какой-либо из возможных вариантов. Таким образом, мы имели прекрасную возможность выждать.
>
> С поиском потенциального партнера были связаны некоторые ключевые вопросы, по поводу которых мы хотели посоветоваться с Alex Brown. Во-первых, мы, команда менеджеров, не хотели расставаться с XEL. Мы вырастили эту компанию, и нам не хотелось расставаться с нашим бизнесом и искать себе другое занятие. Во-вторых, мы не хотели, чтобы нас купил кто-то, кто был бы заинтересован в объединении наших операций со своими, закрытии нашего предприятия и перевода того, чем мы занимались, к себе. Для нас это означало разрушение самой сущности XEL. Третье соображение — нам был нужен партнер, который мог бы выложить что-то на стол, а не слепка управлять нашим бизнесом.

Доводы против стратегического партнерства

В 1990-е годы США охватила «мания слияний». В первые девять месяцев 1995 г. объем сделок по всем объявленным слияниям и поглощениям составил 248,5 млрд долл. Это побило рекорд 1988 г., когда объем сделок за год составил 246,9 млрд долл. И этот показатель был зафиксирован, несмотря на несомненные доказательства того, что за прошедшие 35 лет слияния и поглощения принесли организациям больше вреда, чем пользы[8]. Среди причин неудач слияний и приобретений можно назвать следующие:

- неадекватно приложенные усилия;
- отсутствие стратегических планов;
- нереалистичные ожидания в отношении возможного сотрудничества;
- чрезмерные расходы;
- конфликт корпоративных культур;
- слишком быстрое слияние двух компаний.

Тем не менее были и успешные слияния и поглощения. Как правило, лучшие шансы на успех имели компании малого и среднего размера. Майкл Портер утверждает, что лучшими были объединения, когда одна компания приобретала другую, чтобы укрепить свою продуктную линию или расширить территорию, в том числе и глобально. П. Энслингер и Т. Копленд считают, что успешные поглощения более вероятны, когда менеджеры в рамках новой организации остаются на своих прежних местах, крупные проекты предлагаются на рассмотрение высшего руководства компании, что позволяет им сохранять существующие системы связей и спокойствие в компании. Это означает, что бизнес отделяется от всех других видов деятельности и сохраняет высокую степень автономии[9].

Тем не менее чаще подобные сделки оказываются неудачными. Объединенное предприятие могут привести к гибели ошибки в планировании и интеграции. «Пока не будет осознана необходимость всестороннего продумывания и организации слияний, слишком много примеров из американского бизнеса будут показывать справедливость этих опасений»[10].

Выбор партнера

«Учитывая имеющиеся проблемы, Alex Brown могла подбирать нам возможных кандидатов, — рассказывал Санко. — В январе 1995 г. план был представлен на утверждение совету директоров нашей компании, и в феврале мы разработали «сочинение» об XEL, которое должно было быть предложено возможным кандидатам. После этого мы провели с ними ряд встреч в конференц-зале нашего нового здания. Интересно, что во время этих встреч ведущие менеджеры некоторых фирм не знали, какую именно часть своего бизнеса они продают, а какую оставляют за собой. Мы видели, что это был плохой признак».

Одной из фирм, с которой встречалась XEL, была Gilbert Associates (Рединг, шт. Пенсильвания). Она была основана в 1940-е годы как инженерно-строительная и в основном занималась строительством электростанций. Потом они приняли новую стратегию, избавились от своих компаний, связанных с энергетикой, и стали холдинговой компанией, филиалы которой работали на быстро развивающемся рынке телекоммуникаций и технического обслуживания. Gilbert также владела филиалом, работавшим с недвижимостью. После необходимого анализа и раздумий XEL выбрала Gilbert стратегическим партнером. Протокол о намерениях был подписан 5 октября, а завершена сделка 27 октября 1995 г. Gilbert внесла 30 млн долл. наличными[11].

Почему именно эта компания была выбрана стратегическим партнером из шести–семи других компаний, заинтересованных в союзе с XEL? Не из-за самого крупного финансового предложения. Gilbert привлекла XEL по трем причинам: (1) работа в телекоммуникационной индустрии была долговременной стратегией Gilbert; (2) она хотела сохранить автономность XEL; (3) ее желание внести наличные (а не работать с акциями или кредитом). «Это была чистая сделка», — сказал Санко.

Сделка также была привлекательна потенциалом развития. На ближайшие три года XEL были определены реалистичные целевые показатели. Если они будут достигнуты, а Санко имел все основания считать, что именно так и будет, компания сможет заработать 6—8 млн долл. Gilbert не ограничивала возможностей компании развиваться.

Финансовая сторона сделки была привлекательна, но ее еще нужно было узаконить. «В конце концов, — сказал Санко, — культура, благополучие и доверие важнее денег». Совет директоров XEL считал, что Gilbert соответствует этим требованиям. Санко вдохновляло то, что ему было комфортно с главным исполнительным директором Gilbert. Вице-президент компании по человеческим ресурсам Джули Рич также отмечала: «Команда менеджеров осталась той же самой. Gilbert поняла, что Мировоззрение XEL составляет часть нашего успеха и нашей силы. Новая компания хотела их сохранить».

В подтверждение доверия со стороны Gilbert Билл Санко встречался с генеральными директорами других компаний, недавно поглощенных Gilbert. В ходе этих бесед Билл убедился, что Gilbert выполняет свои обещания.

Тимоти Кобб, председатель, президент и генеральный директор Gilbert Associates, во время заключения сделки сказал: «Наше взаимодействие представляет собой первый шаг в реализации долговременной стратегии фокусировки на прибыльных областях телекоммуникаций и технических услуг. Высочайшая репутация качества XEL в отрасли, ее инновационный дизайн, производственные возможности и продукция, ориентированная на наиболее передовые ИТ-рынки, послужат дальнейшему проникновению на этот важный сегмент огромного рынка телекоммуникаций»[12].

Кобб продолжал: «Мы видим возможности долговременного глобального роста для XEL с той формой собственности, которая существует в настоящий момент, а также новых разработок Original Equipment Manufacturer (OEM). Новая продукция образует два семейства: (1) интерфейсы оптоволоконных сетей, разработанные специально для телефонных компаний, владельцев линий информационного обмена (например, AT&T, Sprint, MCI) и специализированных сетей, использующих волоконно-оптическое оборудование, и (2) гибридный волоконно-кабельный широкополосный модем, используемый фирмами кабельного ТВ, которые стремятся обеспечить большие объемы коммуникационных услуг на базе своих мощностей. Двигаясь вперед, мы намерены использовать знания Gilbert и его связи с отделениями Regional Bell Operating Company (RBOC), чтобы значительно увеличить поставки этим серьезным клиентам. Мы также намерены использовать наш международный торговый филиал GAI-Tronics, реализуя всю полноту возможностей мирового бизнеса. В результате доходы растущего телекоммуникационного сегмента Gilbert Associates к концу 1996 г. должны будут составить половину нашей общей прибыли».

Тимоти Кобб пришел в Gilbert из Ameritech — RBOC, работающей на Среднем Западе США. До назначения на пост генерального директора Gilbert Кобб был президентом GAI-Tronics — международного поставщика промышленного коммуникационного оборудования, филиала Gilbert.

Билл Санко сказал: «Когда пыль улеглась, по-настоящему хорошо мы чувствовали себя только с одной фирмой — Gilbert... Это интересная история. По иронии судьбы они установили с нами контакт в августе 1994 г. по совету своего консультанта, читавшего о нас статью в журнале *Inc.* К несчастью, в то время у них не было наличных средств на приобретение нашей фирмы, потому что тогда они продавали одно из своих подразделений. В этот переходный период Gilbert Associates продали одну из своих компаний, Gilbert/Commonwealth. Эта сделка дала им средства, необходимые для приобретения XEL».

Как только Санко удостоверился в том, что сделка состоится, перед подписанием протокола о намерениях о предполагаемом поглощении было объявлено команде менеджеров, а также было проведено общее собрание сотрудников. Правила Комиссии по ценным бумагам (SEC) запрещали распространение частной информации, и общественное мнение поддерживало эту директиву, однако Санко и его компаньоны чувствовали, что перед подписанием документа сотрудников следует проинформировать.

На собрании Санко сказал, что совет компании серьезно рассмотрел это предложение. Санко убеждал подчиненных в том, что партнер — не конкурент и что он чувствует, что новая компания подходит их культуре и ценностям. Санко повторял снова и снова, что это партнерство даст XEL ресурсы, необходимые для ее роста. Из-за запрета SEC вопросов не задавали. Сотрудники уходили с собрания обеспокоенные и несколько встревоженные, однако члены команды менеджеров Джули Рич были настроены в интересах аудитории, и с ними можно было переговорить.

Во время завершения сделки Санко провел еще одно собрание, на котором присутствовал Тимоти Кобб. Сотрудникам была предоставлена более подробная информация. Менеджеры получили информацию до основного собрания, поэтому они были готовы к встрече со своими командами сразу после основного собрания.

Сотрудники хотели больше узнать о компании Gilbert. Они хотели узнать самые простые вещи, например, где располагается компания и чем она занимается. Их также интересовали стратегические планы, например собирается ли Gilbert объединять производство. Наконец, они хотели узнать о ближайшем будущем XEL: изменятся ли их доходы, если они по-прежнему будут участвовать в при-

былях компании, и сохранится ли прежняя команда менеджеров. «Мы установили рекорд по открытости, — говорит Санко. — Мы делились всеми новостями — хорошими и плохими. Эта история породила много слухов».

В несколько последующих недель Тим Кобб возвращался для проведении серии встреч с командой менеджеров и фокус-группы* с 30 представителями работников всех отделений организации. Кобб также встретился со всеми менеджерами в неформальной обстановке. Санко хотел помочь менеджерам осознать, что теперь они — часть более общего целого, называемого Gilbert. Он попросил Кобба провести для XEL ту же презентацию, какую он провел для акционеров по всей стране, подчеркивающую роль XEL в долговременной стратегии Gilbert.

Двигаясь вперед

Работа с персоналом при этом не изменилась. Система бонусов менеджеров изменилась незначительно, поскольку она включала в себя акционерный опцион, которого больше не было. Внутренний консультативный совет XEL, или «команда менеджеров», был распущен. Бил Санко стал подотчетен председателю Gilbert.

Стратегия XEL состояла в реализации существующего плана, который не копировал Gilbert. Рабочий цикл не изменился: Gilbert ожидала нового стратегического плана XEL в начале ноября 1996 г. Стратегические цели XEL также не изменились. Их реализации ничто не препятствовало. Компания предполагала продолжить свое проникновение в Бразилию, Мексику и Южную Америку[13]. Санко надеялся извлечь выгоду из международной дистрибьюторской сети Gilbert. XEL встретилась с международными представителями Gilbert, чтобы понять, можно ли с помощью этой сети быстрее наращивать свое присутствие в Южной Америке. Наконец, XEL планирует начать работу с технологическими и производственным подразделениями Radio Frequency (RF), что в перспективе открывает ей дорогу к беспроводной связи.

Предполагаемый рост XEL зависел от успешности новых начинаний. Некоторый рост предполагался в 1996 г. Однако Джули Рич высказала сомнения в возможности найма сотрудников, поскольку в Колорадо практически нет свободной рабочей силы. Она рассматривала возможности более творческих способов привлечения новых кадров, например, предлагая им более гибкий график работы или нанимая неквалифицированных рабочих и обучая их в компании. Проверку новых компьютерных обучающих систем, которые должны были быть внедрены, финансировал новый Департамент образования США. Тем не менее проблема с рабочей силой в Денвере в 1996 г. стояла остро, и миграция в Колорадо должна была замедлиться. Если бы существенный рост стал стратегией бизнеса компании, перед сотрудниками XEL встали бы серьезные проблемы.

Примерно через шесть недель после приобретения XEL Санко отметил некоторые изменения. Сейчас, когда они стали акционерной компанией, больший интерес стали представлять квартальные показатели работы. «Если они будут меняться, — сказал Санко, — значит, им уделяется больше внимания». Джули Рич заметила, что в течение шести недель после заключения сделки никто не уволился. По ее мнению, такое спокойствие сотрудников означало, что пока дела идут хорошо.

Одна из причин благополучности положения состояла в том, что все менеджеры до поступления в XEL работали в GTE. Поскольку у них был опыт работы в крупной акционерной компании, их культура не перенесла шока. Со временем должно было стать ясно, смогут ли разделить эти чувства другие сотрудники.

Санко готовился к предполагаемому визиту Кобба и к будущему году. Сможет ли XEL организовать венчурные компании в области радиотелефонии? Как будет идти работа над новым широкополосным волоконно-кабельным модемом? Пригодится ли опыт продаж Gilbert в Южной Америке в развитии интернациональной стратегии XEL? Наконец, как он сможет содействовать тому, чтобы

* Группы, созданные для обсуждения конкретных проблем. (*Прим. ред.*)

XEL и ее сотрудники почувствовали себя членами команды Gilbert? Выдержит ли Мировоззрение XEL новое партнерство?

Согласно данным одного исследования 80% генеральных директоров поглощенных компаний покинули их в течение шести лет после заключения сделки, причем из них 87% предприняли этот шаг в первые два года. Решающую роль играло сохранение предприятием своей автономии[14]. После почти 12 лет управления своим кораблем, Санко размышлял о собственном будущем и будущем команды менеджеров XEL.

Ссылки

1. For additional information on XEL Communications, Inc., and the key strategic issues facing XEL, see Robert P. McGowan and Cynthia V. Fukami, XEL Communications, Inc. (A), Daniels College of Business, University of Denver © 1995, published by South-Western Publishing.
2. *PR Newsletter* (October 5, 1995).
3. Bill Menezes, Modern Times, *Rocky Mountain News* (April 28, 1996).
4. *PR Newswire* (October 5, 1995).
5. John Sheridan, America's Best Plants: XEL Communications, *IndustryWeek* (October 16, 1995).
6. See McGowan and Fukami, XEL Communications, Inc. (A), for a larger discussion of corporate culture at XEL.
7. Sheridan, America's Best Plants.
8. Philip Zweig, The Case Against Mergers, *BusinessWeek* (October 30, 1995).
9. Patricia Anslinger and Thomas Copeland, Growth Through Acquisitions: A Fresh Look, *Harvard Business Review* (January—February 1996).
10. Zweig, The Case Against Mergers.
11. Dina Bunn, XEL to be Sold in $30 Million Deal, *Rocky Mountain News* (October 27, 1995).
12. *PR Newswire* (October 5, 1995).
13. For more information on XEL's global penetration, see McGowan and Allen, XEL Communications, Inc. (B): Going Global.
14. Kim A. Stewart, After the Acquisition: A Study of Turnover of Chief Executives of Target Companies, doctoral dissertation, University of Houston, 1992.

5 National Bank of San Francisco

В Национальном банке Сан-Франциско семь отделений. Они принимают депозиты и выдают ссуды юридическим и физическим лицам. За последние 20 лет объем вкладов возрос с 14 млн до 423 млн долл., и директора банка в связи с ростом населения и деловой активности в Bay Area вынуждены были открыть новые отделения.

Для банка были типичны агрессивный маркетинг, очень выгодные потребителям программы по продвижению новых депозитов и высококонкурентные ссудные проценты по кредитам. Президент Е.Ф. Веллингтон гордился своим умением назначать руководителями отделений предприимчивых менеджеров и находить специалистов по кредитованию, способных развивать новый бизнес.

В ответ на вопрос, заданный на общем собрании два года назад по поводу заметного роста текущих и накладных расходов, Веллингтон объявил, что собирается предпринять исследование возможных способов сокращения издержек или хотя бы их сохранения на существующем уровне.

Вскоре после этого он пригласил к себе Джеймса Николсона, описал общую проблему сокращения расходов и сказал, что банк достиг таких размеров, что теперь ему требуется специальный сотрудник, который будет заниматься исключительно методами работы и ее техническим обеспечением. Он сказал, что этот вопрос он обсуждал с Симмонс, менеджером по персоналу, и она также признала, «что вы идеально подходите для этой должности». Веллингтон также объяснил Николсону, что Симмонс станет вице-президентом вместе с ним и будет заниматься приобретениями всех видов оборудования, вопросами технического обслуживания всех зданий банка и трудовыми отношениями. «Симмонс и мне кажется, что вы можете создать постоянный консультативный комитет, введя в него по одному представителю от каждого отделения, подобная группа может оказаться действительно полезной для более эффективного использования зданий банка, нашего оборудования и организации работы сотрудников. Если у вас нет возражений, менеджер каждого отделения назначит своего представителя, который будет регулярно с вами встречаться».

Как и было сказано, в течение трех месяцев Симмонс заняла пост вице-президента, Николсон стал менеджером по планированию персонала и оборудования, а менеджеры всех отделений по распоряжению Веллингтона откомандировали своих представителей в «системный комитет». Два года спустя можно было сказать, что комитет относится к своей работе серьезно:

1) за 18 месяцев было проведено рекордное количество регулярных собраний комитета;
2) протоколы заседаний показывают, что в обсуждениях участвуют все семеро членов комитета;
3) подготовлены 17 письменных рекомендаций объемом в 1800 страниц, опирающихся на отчет об исследованиях ситуации в банке;
4) заседания часто продолжаются по 4—5 часов и выходят за рамки рабочего времени;
5) все семеро членов комитета говорят, что им очень нравится эта работа, они чувствуют, что делают для банка нечто полезное и само общение с коллегами по комитету доставляет им удовольствие.

Все семеро членов также говорили, что глубоко уважают Джима Николсона и понимают, что он делает нужное дело.

Рекомендации, подготовленные комитетом, затрагивают тарифы заработной платы, политику в отношении дней на личные дела, централизованное обеспечение услуг по уборке помещений, а также единообразное компьютерное оснащение и программное обеспечение всех отделений банка.

Офисное пространство и его оснащение

Около года назад Симмонс и Николсон осуществили инспекционную поездку по отделениям и пришли к выводу, что филиалы занимают слишком много места и ситуация требует принципиального решения. Руководство и и вспомогательный состав годами приобретали оборудование — письменные столы, телефонные стойки, дополнительные столы. Оборудование нравилось им лично, однако во многих

случаях оно было «слишком громоздким и дорогим», что не соответствовало «общественному лицу» банка. Кроме того, в некоторых отделениях сотрудники, занимающиеся ссудами, позволили менеджерам построить перегородки и сделать для себя персональные кабинеты, в которых не было необходимости. Николсон привлек к работе банковского архитектора и двух системных инженеров из крупных компаний — производителей оборудования. Вместе они провели «общую оценку, которая в дальнейшем должна была быть подтверждена фактическим данными», согласно которой в течение трех лет банк мог экономить по 80 тыс. долл., если: (1) мебель будет стандартизована и функциональна, а ее дизайн будет скромным, но соответствующим всем необходимым требованиям к достойному внешнему виду отделений, и (2) с этого момента отдельные кабинеты будут иметь только руководители подразделений.

Перед встречей с системным комитетом на прошлой неделе Симмонс высказала Николсону свою озабоченность возможностью комитета решить эти две проблемы.

> Ваш комитет может по-настоящему разобраться с этими вопросами. Надеюсь, они будут включены в повестку дня немедленно и, скажем, стандартное оформление помещений и установка оборудования будут завершены в течение полугода. И вы и я знаем, что, например, в Сан-Матео и Menlo Park менеджеры занимают слишком большие кабинеты, хотя там, возможно, должны находиться только три стандартных единицы оборудования: письменный стол, кресло и небольшой книжный шкаф. Не должно быть никаких телефонных стоек, вроде тех, что в прошлом году были приобретены по 90 долл. каждая.

Отношения с руководителями отделений

Руководители отделений были проинформированы об основной работе комитета за 18 месяцев. Большинство из них отправляли на заседания комитета своих помощников (сотрудников кредитного бюро), и те действительно старались рассказать своему начальству о том, что происходило. Дик Мэй, представитель отделения Burlingame, сообщил, что он по крайней мере час в неделю беседовал со своим начальством, рассказывая ему о работе комитета.

Дженис Стрикленд из отделения Market Street сказала, что она еженедельно может советоваться со своим шефом по вопросам, рассматриваемым комитетом. То же самое говорили и другие представители; было отмечено, что последнее открытое сообщение вызвало интерес к работе комитета. За исключением представителя отделения Burlingame, все остальные сказали, что их руководство просто не имеет времени, чтобы входить в детали рекомендаций комитета и не тратит особых усилий на их воплощение в жизнь.

Комитет должен был обсудить вопрос о том, как лучше обеспечить реализацию его предложений. Дик Мэй считал, что его непосредственный руководитель готов реализовать многие предложения комитета немедленно, и поэтому все другие члены комитета должны воздействовать на своих менеджеров. Другие думали, что рекомендации должны поступить к менеджерам в виде инструкций за подписью президента. Аргументация Дженис Стрикленд была типичной:

> Мы признаем, что наши рекомендации принесут пользу банку, однако менеджеры не хотят заниматься этими вопросами. Единственный путь заставить их действовать — это получить официальное распоряжение от мистера Веллингтона и сообщить о начале его выполнения. Конечно, будет известно, что рекомендации были подготовлены отделом персонала и оснащения в соответствии с некоторыми рекомендациями нашего комитета.

Во время своей еженедельной встречи с президентом Джеймс Николсон сказал, что предложение менеджерам с его стороны будет «гораздо ощутимее». Веллингтон возразил, что он сам знаком с рекомендациями комитета только в общих чертах, несмотря на их еженедельные обсуждения с Николсоном в течение года. Поэтому он решил провести встречу менеджеров всех отделений с членами комитета, чтобы все могли ознакомиться с рекомендациями подробнее. Встреча состоялась неделю назад.

Неформальные комментарии менеджеров отделений

Перед встречей во время обеда менеджеры разговорились о предложениях системного комитета.

Надеюсь, моей секретарше понравятся новые компьютеры. Я писать не умею и, если Сэлли уйдет окажусь в затруднительном положении.

Значит, ты, Карен, говоришь лучше, чем пишешь.

Как же мне не хотелось сегодня сюда приходить. С тех пор, как Смедли Скотт стал президентом Menlo Laboratories, я пытался убедить его осуществлять все финансовые операции только через наш банк. Придется отменить встречу с ним и заодно проститься с моим кабинетом. Если мы станем все время тратить на покупку швабр, наша программа развития вылетит в трубу.

Как твои дела с двумя руководителями-стажерами, Карл? У меня появилась толковая сотрудница но ее не устраивает зарплата.

Наш лучший сотрудник пришел год назад из отдела кредита. Он успевает всюду. Теннисные матчи общественные движения, собрания — во всем принимает участие. Я подумал о нем, читая предложения о неприсутственных днях. Как вы сможете определить, когда такой человек работает? Награждайте его за работу время от времени. Это лучше, чем отрабатывать зарплату, просто сидя за письменным столом. Чтобы заполучить его, я потратил много сил. И он много делает для банка в моей области.

Мне тоже нравится это предложение. К тому же мы будем выслушивать меньше сожалений о слабом сердце дедушки.

Это может подойти тебе, Тайсон, но не Энн. Почему бы не позволить каждому менеджеру решать этот вопрос самостоятельно? В конце концов каждому из нас платят за то, чтобы его отделение служило интересам банка, если бы мы этого не делали, мы бы не занимали своих постов. Что ты думаешь, Оскар?

Я служу здесь дольше всех вас. В сентябре исполняется 39 лет, и я должен сказать, что все менеджеры руководят своими отделениями, как если бы это был их собственный бизнес.

И наши результаты совсем не плохие. Вклады растут, и банк делает деньги.

И эти деньги можно сосчитать (реплика менеджера одного из медленно развивающихся отделений)

Около года назад я слышал, что комитет изучал ситуацию с офисными помещениями и оборудованием и было подсчитано, за несколько лет можно сэкономить 1 млн долл. Похоже, что это правда, но кроме разговоров ничего не было сделано.

Не волнуйся. Мы заложили реальный фундамент для будущего. Кстати, видели ли вы последний репортаж о Zenith?

Перед самой встречей с системным комитетом Симмонс пригласила Джима Николсона к себе в кабинет и вкратце обсудила с ним рекомендации. Они вместе перечитали все 17 итоговых предложений. Затем Николсон коротко изложил суть каждой рекомендации, а также их значение для сокращения расходов банка.

Встреча комитета и менеджеров отделений

Собрание началось в 2 часа дня. Хотя оно должно было закончиться к 5 часам, фактически оно продолжалось до 6. На встрече присутствовали члены комитета, менеджеры отделений, Веллингтон и Симмонс. Веллингтон открыл совещание, заявив, что цель встречи — ознакомиться с рекомендациями комитета, и выразил надежду, что будет решено, стоит ли проводить их в жизнь.

В действительности же после оглашения 17 рекомендаций в основном обсуждались только два первых предложения.

1. Предлагалась новая тарифная сетка для клерков и рядового состава всех отделений. (При этом прилагался перечень должностей и градаций. Ранее в этом вопросе банк соблюдал единообразие. В рекомендации положение о единообразии уточнялось, но и вносились некоторые изменения. Например, старшие кассиры должны были получать в будущем больше, чем старшие бухгалтеры, хотя раньше их зарплата была одинаковой.)
2. Сотрудники в течение года имели право на два оплачиваемых дня, когда они могли отсутствовать в офисе, занимаясь личными делами. Вопрос об их предоставлении решался менеджером отделения. Помимо двух оплачиваемых дней сотрудник мог отсутствовать на работе, но без сохранения содержания. Ограничения не касались случаев болезни или смерти близких родственников.

При обсуждении менеджеры отделений высказали множество точек зрения, по поводу которых они не были согласны друг с другом либо единодушно выступали против мнения комитета. Например, все они были согласны, что единообразие в оплате служит интересам банка, но предлагали разные ставки и должностные классификации. Они приводили множество примеров, когда конкретные компетентные работники пострадают, если будут одобрены рекомендации комитета.

Перед совещанием члены комитета обсудили ситуацию друг с другом и признали, что их данные может докладывать только Джим Николсон и что в главных пунктах защитить точку зрения комитета может только он. Джим выполнил пожелания комитета, и после совещания президент сказал ему:

> Коллективный разум и опыт менеджеров произвели на меня и Симмонс большое впечатление. Мы доверяем вам, и вы это знаете, но я не могу вам помочь и сомневаюсь, что ваш комитет действительно разработал лучшие рекомендации по начислению заработной платы. Если ваша работа действительно важна, почему вы не смогли переубедить менеджеров, а просто критиковали их мнение?

Накануне Веллингтон и Симмонс собирались для конфиденциального рассмотрения рекомендаций комитета. Симмонс снова высказала ту же идею, что и Веллингтон в разговоре с Николсоном, и предложила комитету доработать и дополнительно обосновать свои рекомендации. Они оба считали, что за два года с момента образования комитета не было подготовлено никаких рекомендаций, которые можно было бы применить на практике.

6 *Зоопарк Audubon, 1993*

Зоопарк Audubon был объектом всеобщего внимания в начале 1970-х годов. Существует множество свидетельств того, что животные содержались там в условиях «гетто»[1], «Новоорлеанского антиквариума» и даже «концлагеря для зверей»[2]. В 1971 г. Бюро правительственных исследований (Bureau of Governmental Research) одобрило проект реконструкции зоопарка стоимостью 5,6 млн долл., разработанный Комиссий парка Audubon и городским советом Нового Орлеана. Местная газета *Times Picayune* писала: «Мы не говорим, что здесь повторяется фантастическая история *Планеты обезьян*, на которой животные держали людей в клетках и проводили над ними эксперименты, однако можно найти некоторые сходные черты»[3]. В новом зоопарке именно людям предписывается находиться на мостах и пешеходных дорожках, а животные бродят по траве среди кустов, деревьев, водоемов и искусственных скал. Извилистые дорожки, проложенные среди буйной растительности, вызывают у посетителей чувство уединенности и контакта с дикой природой, хотя толпы людей могут находиться от них на расстоянии нескольких ярдов.

Решение

В марте 1972 г. Комиссия парка Audubon приступила к реализации программы развития стоимостью 5,6 млн долл., соответствовавшей плану Бюро правительственных исследований. Вопросы о выпуске облигаций и налоге на недвижимость, на доходы от которых предполагалось вести работы в зоопарке, были поставлены на голосование 7 ноября 1972 г. Когда предложения были одобрены подавляющим большинством, развернулись серьезные дискуссии по поводу того, что следовало делать. В итоге в сентябре 1973 г. Плановая комиссия Нового Орлеана одобрила генеральный план зоопарка. Однако его утверждение протекало далеко не гладко.

Вопрос о зоопарке становится общественным

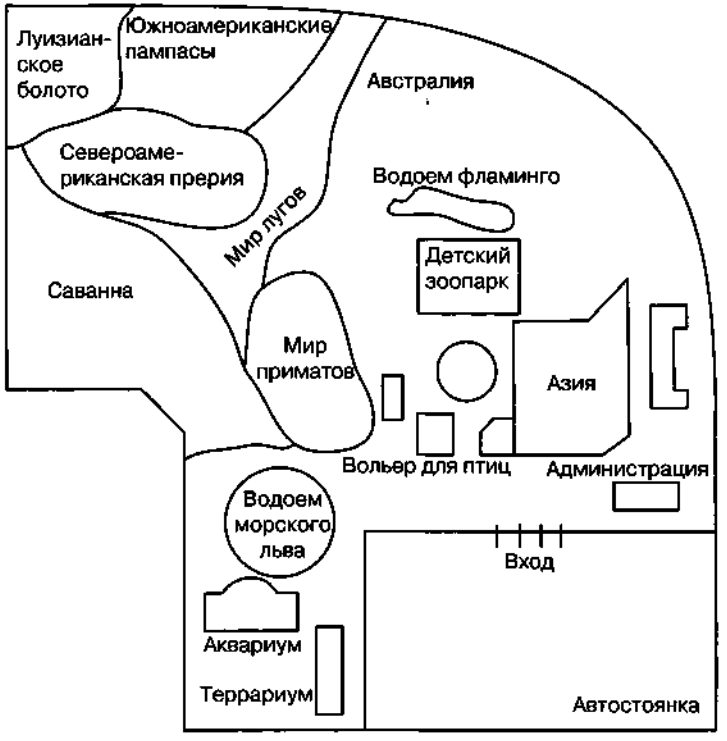
Решение вопроса о том, будет ли модернизирована существующая территория, предстоит ли ей расширение или даже произойдет переезд зоопарка на новое место, затрагивало интересы более 20 сторон. Расширение территории не устраивало местных жителей. Некоторые из них опасались, что утрата зеленой зоны лишит людей, проживающих в соседстве, чувства защищенности. Другие боялись, что зоопарк лишится своей привлекательности и не сможет служить образовательным целям.

Большинство возражений поступало от многочисленных соседей зоопарка. Директор зоопарка Джон Мур считал источниками критики «нескольких избранных, имеющих деньги и власть, чтобы вызвать много шума». Он сказал: «В действительности проблема заключается в том, что люди, живущие рядом с парком, отстаивают свои личные интересы, считая его своей собственностью». Юридические битвы по поводу планов расширения территории продолжались до начала 1976 г. В это время Федеральный окружной апелляционный суд (Circuit Court of Appeals) постановил, что расширение территории зоопарка не противоречит законодательству[4]. Вскоре после этого последовало внесудебное соглашение с соседями зоопарка, членами Upper Audubon Association.

Природные условия

После расширения зоопарка его территория увеличивалась с 14 до 58 акров. В соответствии с генеральным планом, разработанным Бюро правительственных исследований, она была поделена на географические зоны: азиатскую область, мир приматов, лугов, саванны, североамериканские прерии, южноамериканские пампасы и луизианские болота. Дополнительно создавался ряд новых экспозиций: зоопарк открытий, бассейн с морским львом и вольер для птиц. Карта нового зоопарка представлена на илл. 1.

Иллюстрация 1 Зоопарк Audubon



Цель создания зоопарка

Зоопарк создавался прежде всего как развлекательный объект. Множество рекламных акций было направлено на создание образа зоопарка как прекрасного места отдыха. Такая кампания для привлечения в зоопарк посетителей была необходима. Но в зоопарке еще и сохраняли и разводили многие виды животных, проводили исследования и организовывали образовательные программы для публики. Положения миссии Института Audubon приведены на илл. 2.

Новые направления

Иллюстрация 3 дает представление о хронологии основных событий жизни зоопарка. Одним из первых существенных изменений было установление в 1972 г. входной платы. До введения программы обновления вход в парк был бесплатным. По-видимому, первоначальной целью введения входной платы было предотвращение актов вандализма[5], но также и потребность в дополнительных доходах. Несмотря на появление входной платы и ее рост, посещаемость зоопарка заметно возросла (илл. 4).

Иллюстрация 2 Миссия Института Audubon

Миссия Института Audubon состоит в развитии представлений о жизни и природных ресурсах, правильном понимании их значения и в содействии сохранению и приумножению богатств природы. Поэтому основными стали следующие задачи Института:

Охрана природы: участие в глобальных акциях по сохранению природных ресурсов; развитие и сохранение специально созданных коллекций растений, животных и форм морской жизни, находящихся в опасности; сотрудничество с аналогичными проектами, реализуемыми в естественных условиях.

Обучение: формирование и расширение представлений о связи природы и человека посредством учебных программ, выставок и публикаций; поощрение участия общественности в сохранении живой природы в глобальном масштабе.

Исследования: содействие накоплению и распространению научной информации, которая будет расширять возможности Института по реализации программ охраны природы и обучения.

Экономика: гарантия долговременной финансовой стабильности посредством правильного управления денежными средствами; постоянное развитие, поиск средств, творческий подход, организация поддержки со стороны фондов, корпораций и частных лиц.

Лидерство: служить образцом в гражданском и профессиональном сообществах. Укреплять дух кооперации, сотрудничества и достоинства.

Источник: Институт Audubon.

Иллюстрация 3 Хронология основных событий жизни зоопарка

1972	Избиратели одобрили решение о проведении референдума о выделении из налоговых поступлений средств на обновление зоопарка. Был подготовлен первый документ о работах, необходимых для реконструкции зоопарка. Была введена плата за посещение зоопарка.
1973	Плановая комиссия города одобрила первый генеральный план обновления зоопарка Audubon стоимостью 3,4 млн долл. На следующих этапах потребовалось еще 2,1 млн долл.
1974	Численность организации «Друзья зоопарка» составила 400 человек; они обеспечивали поддержку его работы и информирование общественности.
1975	Обновление началось при наличии 25 млн долл., полученных от общественных и частных фондов; территория возросла с 14 до 58 акров.
1976	«Друзья зоопарка» взяли на себя ответственность за концессии.
1977	Джон Мур переехал в Альбукерк; директором всего парка и зоопарка стал Рон Форман.
1980	В зоопарке появились первые штатные преподаватели.
1981	Подписан контракт с новоорлеанской компанией Steamboat, доставляющей пассажиров в нижнюю часть города через парк.
1981	Представители Американской ассоциации зоопарков и аквариумов включили зоопарк Audubon в тройку первых зоопарков США (тех же размеров).
1981	Аккредитация зоопарка.
1982	В соответствии с Актом 352 реорганизована Комиссия парка Audubon; теперь для повседневного управления она обязана заключать контракт с некоммерческой организацией.
1985	Зоопарк стал официальным заповедником вымирающих растений и растений, находящихся под угрозой вымирания.
1986	Избиратели одобрили выпуск акций на сумму 25 млн долл. для поддержания аквариума зоопарка.
1988	Организация «Друзья зоопарка» преобразована в Институт Audubon.
1990	В сентябре открыт Американский аквариум.

Иллюстрация 4 Изменения входной платы

Год	Стоимость билетов, долл. Взрослые	Дети
1972	0,75	0,25
1978	1,00	0,50
1979	1,50	0,75
1980	2,00	1,00
1981	2,50	1,25
1982	3,00	1,50
1983	3,50	1,75
1984	4,00	2,00
1985	4,50	2,00
1986	5,00	2,50
1987	5,50	2,50
1988	5,50	2,50
1989	6,00	3,00
1990	6,50	3,00
1991	7,00	3,25

Год	Посещаемость Сумма от входной платы, долл.	Сумма членских взносов, долл.
1972	163 000	
1973	310 000	
1974	345 000	
1975	324 000	
1976	381 000	
1977	502 000	
1978	456 000	
1979	561 000	
1980	707 000	
1981	741 000	
1982	740 339	78 950
1983	835 044	118 665
1984	813 025	128 538
1985	856 064	145 020
1986	916 865	187 119
1987	902 744	193 926
1988	899 181	173 313
1989	711 709	239 718
1990	725 469	219 668

Источник: Институт Audubon.

Действия

Друзья зоопарка

Организация «Друзья зоопарка» (The Friends of the Zoo) была создана в 1974 г., а в 1975 г. в ней насчитывалось уже 400 членов. Своей целью группа считала поддержку зоопарка и распространение информации

о нем. Первоначально «Друзья зоопарка» пытались вызвать интерес к зоопарку Audubon и сформировать чувство приверженности; однако в последующие годы деятельность организации заметно активизировалась, и она стала участвовать в финансировании, решении текущих задач и управлении парком.

«Друзья зоопарка» имели управляющий совет, состоявший из 24 членов. Выборы шестерых членов Совета сроком на четыре года проводятся ежегодно. Совет наблюдает за политикой зоопарка, собирает членские взносы, заключает соглашения, изыскивает денежные средства и занимается маркетингом. При этом текущая политика и деятельность контролируются Комиссией парка Audubon, устанавливающей часы его работы, входную плату и т.д.

Волонтерские программы «Друзей зоопарка» обеспечивают многие виды работ.

Например, волонтеры из «Друзей зоопарка», известные как «edZOOcators»*, участвовали в специальных программах, проходили подготовку для проведения общеобразовательных программ, а «патруль зоопарка» сообщал общую информацию о зоопарке и помогал работать с толпами посетителей. Другие волонтеры помогали сотрудникам, занимающимся снабжением зоопарка, в ветеринарном и орнитологическом центрах. Они также помогали собирать членские взносы, поддерживать связи с общественностью, заниматься графическим оформлением парка, выполнять канцелярскую работу, исследования и заниматься садоводством.

В 1988 г. организация «Друзья зоопарка» была преобразована в Институт Audubon, что отражало растущий интерес к работе, не относящейся к зоопарку непосредственно. Институт планировал содействовать развитию и другой деятельности и осуществлять руководство ею, когда она станет реальностью.

Поиск средств Зоопарк Audubon и «Друзья зоопарка» пытались получать денежные средства с помощью пяти основных форм деятельности: сбора членских взносов в обществах «Друзей зоопарка», концессий, «Adopt an Animal», «Zoo-to-Do» и общественных кампаний по сбору средств. Менеджеры других зоопарков, умеющие находить денежные средства, стекались в Audubon со всей страны.

Членство в организации Вступить в общество «Друзей зоопарка» мог каждый. Членские взносы в течение ряда лет возрастали (илл. 5). Тем не менее численность членов организации неизменно увеличивалась с момента ее основания в 1974 г. (400 чел.) до 1990 г. (38 тыс.); однако в 1992 г. она снизилась до 28 тыс. Члены общества могли бесплатно посещать зоопарк Audubon и многие другие зоопарки США. Привилегией «Друзей зоопарка» было участие в Zoobilations — ежегодных праздниках только для членов общества, проводимых в зоопарке, и многих других волонтерских программах, о которых уже было сказано.

Иллюстрация 5 Членские взносы и членство

Год	Семейные взносы, долл.	Взносы отдельных людей, долл.	Численность членов, чел.
1979	20	10	1 000
1980	20	10	7 000
1981	20	10	11 000
1982	25	15	18 000
1983	30	15	22 000
1984	35	20	26 000
1985	40	20	27 000
1986	45	25	28 616
1987	45	25	29 318
1988	45	25	33 314
1989	49	29	36 935
1990	49	29	38 154

Источник: Институт Audubon.

* «EdZOOcator» образовано из слов «educator» — «педагог» и Zoo — «зоопарк». (*Прим. пер.*)

Рост численности общества требовал специального подхода к маркетинговой программе зоопарка. Чип Вигланд, ответственный за маркетинг зоопарка, заявил:

> Проводя маркетинг членства, мы стремимся обеспечить повторные посещения, поддерживая в посетителях чувство, что они могут приходить к нам так часто, как им захочется, что от посещения к посещению в зоопарке что-то меняется и что лучше сделать один крупный взнос или пожертвование при получении членской карточки, чем оплачивать каждое отдельное посещение... Очень важно, чтобы зоопарк действительно был хорошим и чтобы люди хотели приходить к нам чаще; поэтому членство оправданно и с экономической точки зрения.

Сведения по посещаемости зоопарка представлены на илл. 6 и 7.

Иллюстрация 6 Характеристики респондентов — посетителей зоопарка в соответствии с частотой посещений, %

Характеристики посетителей	Число посещений зоопарка за прошедшие два года: 4 раза и более	2—3 раза	1 раз или ни одного	Ни разу
Возраст:				
до 27 лет	26	35	31	9
27—35	55	27	15	3
36—45	48	32	11	9
46—55	18	20	37	25
свыше 55	27	29	30	14
Наличие семьи:				
Есть	41	28	20	11
Нет	30	34	24	13
Наличие детей:				
есть	46	30	15	9
нет	34	28	27	12
Заинтересованность в посещении Новоорлеанского Аквариума:				
очень высокая	47	26	18	9
высокая	45	24	23	12
некоторая	28	37	14	11
отсутствует	19	32	27	22
Членство в обществе «Друзья зоопарка»:				
да	67	24	6	4
нет, но слышал об обществе	35	30	24	12
никогда не слышал об обществе	25	28	35	13
Хотели ли бы вы вступить в наше общество (только для тех, кто в нем не состоит)?				
очень/в некоторой степени	50	28	14	8
нет/ не знаю	33	29	26	12

Источник: Институт Audubon.

В 1985 г. зоопарк создал организацию бизнесменов — Кураторский клуб зоопарка Audubon. В этой организации четыре категории членства: бронзовая (взнос 250 долл.), серебряная (500 долл.), золотая (1 тыс. долл.) и платиновая (не менее 2,5 тыс. долл.).

Иллюстрация 7 Сравнительная важность причин, по которым респонденты не посещают зоопарк чаще, %

Причина	Крайне важно	Важно	В общем, важно	Неважно
Расстояние до зоопарка	7	11	21	60
Стоимость входных билетов	4	8	22	66
Отсутствие интереса к животным	2	12	18	67
Проблема парковки в выходные дни	7	11	19	62
Надоедает видеть одни и те же экспозиции	5	18	28	49
Летом там слишком жарко	25	23	22	30
Просто не приходило в голову	8	19	26	48

Источник: Институт Audubon.

Концессии «Друзья зоопарка» получали от зоопарка концессии на восстановительные работы, а в 1976 г., после призывов к общественности, и пожертвования. Концессии реализуются волонтерами из числа «Друзей зоопарка», и вся прибыль поступает в зоопарк. До 1976 г. в удачные годы ставки по концессиям составляли 1500 долл. В 1980 г. доходы от концессий составили 400 тыс. долл., а в 1988 г. — почти 700 тыс. долл. В 1993 г. рассматривался вопрос о лизинге концессий.

«Усыновление» животных Так называемые «приемные родители» за определенную плату могли «усыновить» какое-либо животное. Размеры взноса зависели от того, какое животное было ими избрано. Имена «приемных родителей» были написаны на большом плакате, вывешенном за пределами зоопарка. Для них также ежегодно проводится праздник — День приемных родителей зоопарка.

Zoo-To-Do Zoo-To-Do — это ежегодное торжественное мероприятие по сбору средств. Оно проводилось с живой музыкой, едой, напитками и оригинальными высококачественными сувенирами вроде плакатов и керамических украшений. Индивидуальные входные билеты, число которых ежегодно ограничивается 3 тыс., стоят 100 долл. и выше. Во время Zoo-To-Do проводится лотерея, среди призов которой, например, возможность в течение дня быть куратором зоопарка или в течение года пользоваться автомобилем «Мерседес-Бенц». Несмотря на довольно высокую стоимость билетов, праздник стал одной из популярных годичных распродаж. Пожертвования местных ресторанов и других коммерческих организаций снижали стоимость мероприятия. В 1985 г. за один вечер праздника Zoo-To-Do было получено 500 тыс. долл., что превысило сборы всех других окружных благотворительных мероприятий немедицинской направленности[6].

Реклама

В 1980-е годы зоопарк Audubon проводил впечатляющие маркетинговые кампании. Год за годом зоопарк получал призы ADDY от Новоорлеанского клуба рекламы[7]. В 1986 г. фильм *Городской Эдем*, созданный новоорлеанской компанией Alford Advertising and Buckholtz Productions Inc. занял первое место на 8-м Ежегодном международном кинофестивале в Хьюстоне среди 50 номинантов в категории «Документальные фильмы, связи с общественностью». Золотой приз фестиваля был присвоен фильму за живое изображение зоопарка Audubon как среды, в которой природа охраняется, а не «содержится в заключении».

В том же году местные филиалы телевизионных компаний ABC, CBS и NBC подготовили программы на тему: «Один из величайших зоопарков мира находится рядом с вами... Это Audubon!» В соответствии с новыми взглядами на Audubon, который для многих буквально был расположен «на заднем дворе», корреспонденты местных программ новостей сообщали о веселье среди животных, а зоопарк приглашал насладиться островком естественной природы[8].

В 1993 г. бюджет маркетинговых программ, включая крупные продажи ценных бумаг, связи с общественностью, рекламу и специальные мероприятия, превысил 800 тыс. долл. В этот бюджет не входили развивающие программы по сбору средств и членские взносы. Структура маркетингового бюджета зоопарка представлена на илл. 8.

Иллюстрация 8 Бюджет маркетинговых программ (1991 г.), долл.

Маркетинг		**Реклама**	
Общие и административные расходы	30 900	СМИ	244 000
Распродажи	96 300	Производство	50 000
Связи с общественностью	109 250	Бухгалтерские услуги	10 800
Реклама	304 800	ИТОГО	304 800
Специальные мероприятия	157 900		
ИТОГО	699 150		
Связи с общественностью		**Специальные мероприятия**	
Образование, поездки, пожертвования	5 200	Общие и административные расходы	27 900
Печать и копирование	64 000	Праздник латиноамериканских болот	35 000
Услуги специалистов	15 000	Фестиваль Земли	25 000
Транспортные и почтовые расходы	3 000	Завтрак черепашки Ниндзя	20 000
Телефон	1 250	Поиски джаза	15 000
Развлечения	2 000	Латинская фиеста	10 000
Оборудование	16 600	Новоорлеанские кошки	10 000
Разное	2 200	Другие мероприятия	15 000
ИТОГО	109 250	ИТОГО	157 900

Источник: Институт Audubon.

Американская ассоциация зоологических парков и аквариумов сообщала, что, как правило, посетители большинства зоопарков живут там, где он расположен[9]. Таким образом, чтобы обеспечивать его посещаемость долгие годы, зоопарк должен побуждать одних и тех же посетителей приходить туда снова и снова. Для этого проводится множество рекламных акций и специальных мероприятий.

Посещаемость зоопарка приезжими росла медленно. Например, *Путеводитель по Новому Орлеану* известной издательской фирмы Simon & Schuster, на своих 218 страницах уделяет Audubon только три слова («очень приятный зоопарк»). Исследование, проведенное в 1984 г., обнаружило, что туристы составляли только 36% посетителей, причем даже этот показатель был до некоторой степени обусловлен их интересом к Всемирной выставке.

Рекламные акции

Зоопарк и общество «Друзья зоопарка» провели множество успешных рекламных акций. Постоянные вечера и праздники привлекали в зоопарк множество людей (и давали дополнительные доходы). Сведения об основных ежегодных мероприятиях зоопарка представлены на илл. 9.

Иллюстрация 9 Некоторые рекламные акции зоопарка Audubon

Месяц	Мероприятие
Март	**Традиционный фестиваль негритянского прошлого Луизианы.** Двухдневный праздник с угощением, музыкой, в котором участвовали художники и ремесленники.
Март	**Праздник Земли.** В центре этого образовательного и развлекательного мероприятия находились наша планета и окружающая среда; утилизация отходов, организация заповедников.
Апрель	**Поиски джаза.** Серия развлекательных мероприятий, направленных на поиск местных талантов. Победители становились участниками традиционного Новоорлеанского джазового фестиваля.
Апрель	**Zoo-To-Do для детей.** Разнообразные игры и развлечения.
Май	**Zoo-To-Do.** Ежегодные официальные благотворительные мероприятия в 100 лучших ресторанах Нового Орлеана и в трех концертных залах.
Май	**Концерт Ирмы Томас в День матери.** Ежегодное празднование Дня матери с угощением.
Август	**Праздник LEGO.** Из тысяч блоков LEGO архитектурные фирмы создавали оригинальные конструкции.
Сентябрь	**Латиноамериканский фестиваль.** Все лучшее, чем располагала испанская община: музыка, кухня, искусства и ремесла.
Октябрь	**Праздник луизианского болота.** Четырехдневное приветствие стране в дельте Луизианы. Угощение, музыка, ремесла; животные луизианских болот.
Октябрь	**Свист в зоопарке (Boo at the Zoo).** Ежегодный Хэллоуин с фантастическими играми, особыми развлечениями, домом с привидениями и поездом ужасов.

Источник: Институт Audubon.

Помимо ежегодных рекламных акций зоопарк устраивал концерты известных музыкантов, а также проводил другие мероприятия. В зоопарке каждый месяц происходило много событий.

Ряд образовательных программ осуществлялись в течение всего года. Это программы для юных защитников животных (для учеников 7—8-х классов), учебные курсы для старшеклассников и студентов, «передвижной зоопарк» — выезды с животными в школы специального обучения, больницы и дома престарелых.

Политика в отношении входной платы

Комиссия рекомендовала введение платы за вход в зоопарк. Аргументы против этого решения, как правило, подчеркивали возможное снижение посещаемости и притока средств. Сторонники считали, что входная плата препятствует актам вандализма, дает прибыль и повышает внимание и интерес общественности к зоопарку. В начале 1970-х годов крупные зоопарки мира не брали входной платы, тогда как вход в 73% из 125 американских зоопарков был платным.

По мнению комиссии, бесплатных зоопарков не бывает; кто-то должен платить. Если зоопарк содержится на средства налогоплательщиков, местные издержки диспропорционально вырастут. В те годы стремительно расширялся соседний округ Джефферсон, и число бесплатных посетителей нового зоопарка должно было увеличиться. Кроме того, поскольку зоопарки относятся к числу объектов туризма, приезжие, которые не платят местных налогов, должны платить за посещение зоопарка.

Среднюю посещаемость зоопарка в течение года можно было прогнозировать на основании общих показателей по местному населению с учетом «фактора привлечения посетителей». В среднем по 14 зоопаркам тех же размеров и сходных климатических условий, что и Audubon, этот показатель составляет 1,34. Он минимален в Фениксе и Майами (0,58) и максимален в Джексоне, Миссисипи (2,80).

Привлечение туристов и других посетителей

Романтический колесный пароход *Цветущий Хлопок* доставлял в зоопарк посетителей из нижней части Нового Орлеана. Первоначально поездка начиналась от причала во Французском квартале, позже — от новейшего аттракциона Нового Орлеана, расположенного на месте Всемирной луизианской выставки 1984 г. Привлекательна была не только речная прогулка сама по себе; она приглашала туристов и местных жителей в зоопарк, находящийся всего за 6 миль вверх по течению. Кроме того, на обратном пути можно было совершить поездку на новоорлеанском трамвае, которых немного осталось в США. Круиз в зоопарк не просто привлекал больше посетителей; он давал дополнительный доход за счет выплат Новоорлеанской пароходной компании, обеспечивающей связь с нижним городом[10].

Финансирование

Способность зоопарка находить средства подтверждается верностью общества «Друзья зоопарка», растущей посещаемостью и творчески организованными специальными мероприятиями и программами. Грамотное управление средствами зоопарка гарантировало приток пожертвований, поскольку дарители видели, что их средства используют для создания и сохранения первоклассных экспозиций. Сведения о производственной прибыли и издержках Института Audubon за 1989 и 1990 годы представлены на илл. 10.

Иллюстрация 10 The Audubon Institute, Inc. Сведения о прибыли и издержках парка Audubon и зоопарка, долл.

	1989	1990, зоопарк	1990, аквариум
Прибыль			
Входная плата	2 952 000	3 587 000	3 664 000
Еда и пожертвования	2 706 000	3 495 500	711 000
Членские взносы	1 476 000	1 932 000	2 318 000
Программы отдыха	410 000	396 000	0
Услуги посетителям	246 000	218 000	0
Прочая	410 000	32 000	650 000
ВСЕГО	8 200 000	9 660 500	7 343 000
Издержки			
Содержание и техническое обслуживание	1 394 000	1 444 000	1 316 000
Образование/кураторство	2 296 000	2 527 500	2 783 000
Еда и пожертвования	1 804 000	2 375 000	483 000
Членские взносы	574 000	840 000	631 000
Программы отдыха	328 000	358 000	362 000
Маркетинг	410 000	633 000	593 000
Услуги посетителям	574 000	373 000	125 000
Административные расходы	820 000	1 110 000	1 050 000
ВСЕГО	8 200 000	9 660 500	7 343 000

Развитие основных фондов

Фонд развития зоопарка Audubon был основан в 1973 г.. Корпоративно-промышленная поддержка зоопарка была весьма существенной; на строительство экспозиций зоопарка и его рабочих помещений подписали контракты многие корпорации. Некоторые корпоративные спонсоры приведены на илл. 11. Именно спонсорство обеспечивало существование экспозиции. Отдел развития получал лишь 12%, т.е. 88 центов на доллар участвовали в реализации проекта. К 1989 г. генеральный план развития был выполнен на 75%. В том же году было запланировано получение еще 1500 тыс. долл.

Иллюстрация 11 Основные корпоративные спонсоры

Amoco Foundation	Louisiana Land and Exploration Company
American Express	Martin Marietta Manned Space Systems
Anheuser-Busch, Inc.	McDonald's Operators of New Orleans
Arthur Andersen and Company	Mobil Foundation, Inc.
J. Aron Charitable Foundation, Inc.	National Endowment for the Arts
Bell South Corporation	National Science Foundation
BP America	Ozone Spring Water
Chevron USA, Inc.	Pan American Life Insurance Company
Conoco, Inc.	Philip Morris Companies Inc.
Consolidated Natural Gas Corporation	Shell Companies Foundation, Inc.
Entergy Corporation	Tenneco, Inc.
Exxon Company, USA	Texaco USA
Freeport-McMoRan, Inc.	USF&G Corporation
Host International, Inc.	Wendy's of New Orleans, Inc.
Kentwood Spring Water	
Louisiana Coca-Cola Bottling Company, Ltd.	

Источник: Институт Audubon.

Менеджмент

Директор зоопарка

Рона Формана, директора зоопарка Audubon, называли специалистом экстра-класса, а пресса сравнивала его с доктором Дулиттлом* и волшебником страны Оз, называла провидцем и серьезным, но с чувством юмора[11]. Уроженец Нового Орлеана, после получения диплома магистра экономики управления (MBA) Форман стал помощником по административной работе в местном правительстве. Неожиданно для самого себя он обнаружил, что занимается анализом бизнес-проекта зоопарка Audubon. Поскольку город решил реконструировать этот объект, Форман был введен в Совет зоопарка помощником директора Джона Мура. В начале 1977 г. Мур проиграл битву между «людьми животных» и «людьми людей»[12], и Форман стал директором всего парка и зоопарка.

Форман внес в свою новую работу стиль руководства, которому его учили, и стал превращать его из общественного бремени в почти полностью самостоятельное дело. Это не только принесло пользу местным жителям, но и позволило создать важный объект туризма в экономически непростые 1980-е годы.

* У нас его зовут Айболитом. (*Прим. ред.*)

Штат

В зоопарке работали две категории сотрудников: государственные служащие, подчиняющиеся Комиссии парка Audubon, и негосударственные. К государственным служащим относились кураторы зоопарка и служители, присматривающие за животными. Это были сотрудники городского сервиса, но они получали заработную плату из бюджета «Друзей зоопарка». Сотрудников, занимающихся связями с общественностью, рекламой, концессиями, сбором средств и т.д., нанимали «Друзья зоопарка», и к городской службе сервиса они не относились. Дополнительные сведения о структуре штатов зоопарка приведены на илл. 12.

Иллюстрация 12 Структура штата

Год	Численность сотрудников	Численность добровольцев
1972	36	
1973	49	
1974	69	
1975	90	
1976	143	
1977	193	
1978	184	
1979	189	
1980	198	
1981	245	
1982	305	
1983	302	56
1984	419	120
1985	454	126
1986	426	250
1987	431	300
1988	462	310
1989	300	270
1990	450	350

Источник: Институт Audubon.

Зоопарк в конце 1980-х годов

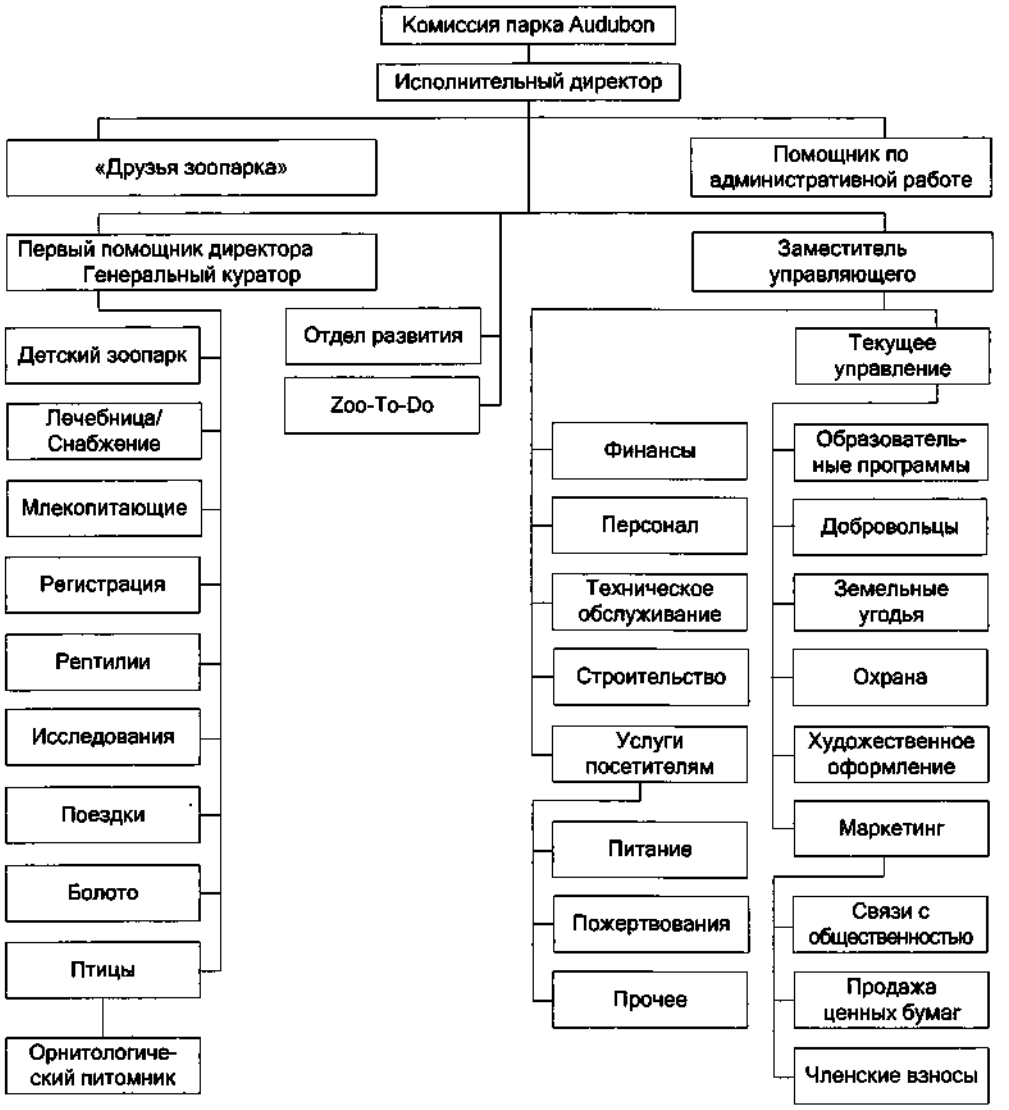
Посетители нового зоопарка Audubon сразу же могли увидеть, почему жители Нового Орлеана так им гордятся. Хотя сам город относился к числу наиболее грязных в стране, в его зоопарке буквально не было ни пятнышка. Это — результат правильной работы с персоналом, а также несомненно уважительного отношения к зоопарку со стороны сотрудников и посетителей. Первое, что говорили экскурсоводы школьникам — поднять и выбросить бумажку, если они ее увидят[13]. В 1986 г. опрос городских жителей показал, что зоопарк стал одним из наиболее посещаемых мест среди всех общественных объектов.

Зоопарк пользовался славой не только у местных жителей. Представители Американской ассоциации зоологических парков и аквариумов включили Audubon в тройку лучших зоопарков США тех же размеров. В 1982 г. Американская ассоциация лесоводов присвоила Audubon специальный приз за

работу с посадочными материалами. В 1985 г. зоопарк Audubon получил приз Феникс Общества американских авторов, пишущих о путешествиях за достижения в охране и защите природы.

К 1987 г. зоопарк фактически стал самоокупаемым. Небольшое количество денежных средств, получаемых в форме правительственных грантов, составляло менее 10% его бюджета. Генеральный план развития зоопарка был выполнен на 75%, а экспозиция рептилий должна была быть закончена к осени. Зоопарк располагал полным штатом специалистов и менеджеров. Структурная схема организации приведена на илл. 13.

Иллюстрация 13 Комиссия парка Audubon



Хотя за 15 лет зоопарк достиг значительного прогресса, на политическом фронте сохранялись проблемы. В вопросе об исключительном владении парком и зоопарком Audubon город выиграл судебное дело у государства. Зоопарк пользовался поддержкой трех городских мэров: Муна Лэндрью, защитника зоопарка, Эрнеста Мориала, «голландца» и Сидни Бэртоломью, поддержавшего предложения Рона Формана, касающиеся зоопарка и аквариума.

Перспективы

Новые направления работы зоопарка

Директор Рон Форман показал, что зоопарк обладает практически неограниченным потенциалом. В 1980 г. в иллюстрированном журнале *New Orlean* излагались некоторые идеи Формана, начиная с огранизации подготовки к сафари и кончая центром разведения редких животных. Такой центр мог бы стать новым экскурсионным объектом и потенциальным источником денежных средств. Например, с открытием питомника для детенышей азиатских львов было собрано около 10 тыс. долл. Богатство идей имеет большое значение, поскольку расширяются возможности и предлагаются программы, позволяющие поддерживать высокий уровень посещаемости зоопарка. Наиболее смелой идеей Формана было создание аквариума и прибрежного парка в нижней части Canal Street.

Хотя в 1992 г. зоопарк пользовался политической поддержкой, Новый Орлеан по-прежнему страдал от высокого уровня безработицы и постоянного экономического упадка вследствие кризиса в нефтяной промышленности. Некоторые экономисты предсказывали начало постепенного изменения ситуации в 1988 г., однако вплоть до 1993 г. все это оставалось прогнозами. Некоторые сведения о Новом Орлеане приведены на илл. 14. К тому же зоопарк был расположен в городе, имеющем и другие развлекательные объекты, конкурирующие с ним за доллары горожан и приезжих.

Иллюстрация 14 Некоторые сведения о Новом Орлеане (New Orleans, MSA)

Население	1 324 400
Численность семей	489 900
Средний возраст	30,8 года
Домашние хозяйства, в среднем	29 130 долл.
Средняя температура	70 градусов (по Фаренгейту)
Среднегодовое количество осадков	63 дюйма
Территория	5 футов ниже уровня моря
	199,4 кв. миль
Основные виды экономической деятельности	
Нефтяная и газовая промышленность	Туризм (5 млн посетителей в год)
Порт Нового Орлеана (170 млн тонн грузов в год)	
Налоги	
Налог с продаж штата Луизиана	4,0%
Окружной налог с продаж	5,0% (орлеанский)
Государственный подоходный налог	2,1—2,6% с первых 20 тыс. долл.
	3,0—3,5% со следующих 30 тыс. долл.
	6,0% при доходе 51 тыс. долл. и выше

Источник: Sales and Marketing Management. South Central Bell Yellow Pages, 1991.

Новоорлеанский аквариум

В 1986 г. Форман и группа поддержки предполагали развивать аквариум и прибрежный парк. В ноябре 1986 г. избиратели проголосовали за финансирование аквариума и прибрежного парка в пределах 70% — это был самый крупный взнос из налогов города, получивший одобрение. Форман высоко оценил это доверие со стороны горожан, позволяющее создать аквариум мирового класса, обеспечить новые рабочие места, стимулировать местную экономику и создать образовательный ресурс для детей города[14].

Аквариум Америки открылся в сентябре 1990 г. По проекту стоимостью 40 млн долл. предполагалось создание пешеходного перехода между основными объектами парковой прибрежной зоны Riverwalk и Jax Brewery, торгового центра Французского квартала. Управление аквариумом, так же как и зоопарка Audubon, осуществлялось Институтом Audubon. В 1990 г. в аквариуме ожидалось 863 тыс. посетителей, 75% приезжих[15]. Прогноз был сделан на данных посещаемости за четыре месяца и шесть дней после торжественного открытия аквариума. Его посещаемость в течение 1992 г. оставалась высокой, хотя и не совсем такой, как сразу после открытия.

Зоопарк также строил свои прогнозы. Новое оснащение и профессионализм сотрудников привели к росту его посещаемости и увеличению рождаемости животных. Но зоопарк не мог увеличить свою территорию из-за недостатка свободных земель в городе. Форман с сотрудниками рассмотрели некоторые альтернативы. Одним из решений было создание небольших зоопарков в разных частях города. Второй вариант требовал создания специального «центра выживания», отдельной местности за пределами города, предназначенной для разведения животных.

Форман представил планы проекта, названного *Прибрежная зона 2000* (*Riverfront 2000*). По проекту должна была быть расширена зона аквариума, прибрежного парка (Woldenberg Riverfront Park), созданы «центр выживания», ботанический сад, экспозиции насекомых, музей естественной истории и расширен зоопарк. Постепенное развитие зоопарка означало, что его сотрудники должны будут активно решать новые задачи. Зоопарку требовались новые мощности или программы, позволяющие увеличить его посещаемость.

Ссылки

1. Millie Ball, The New Zoo of' 82, *Dixie Magazine, Sunday Times Picayune* (June 24, 1979).
2. Merikaye Presley, Neighbors Objecting to Audubon Zoo Expansion Project in Midst of Work, *Times Picayune* (March 30, 1975), A3.
3. Zoo Expansion Is Ruled Illegal, *Times Picayune* (January 20, 1976).
4. Ibid.
5. Society Seeks Change at Zoo, *Times Picayune* (April 29, 1972), D25.
6. Zoo Thrives Despite Tough Times in New Orleans, *Jefferson Business* (August 1985), A1.
7. Ibid.
8. Sharon Donovan, New Orleans Affiliates Monkey Around for Zoo, *Advertising Age* (March 17,1986).
9. Karen Sausmann, ed., *Zoological Park and Aquarium Fundamentals* (Wheeling, W. Va.: American Association of Zoological Parks and Aquariums, 1982), 111.
10. Diane Luope, Riverboat Rides to Zoo Are Planned, *Times Picayune* (November 30, 1981), A17.
11. Steve Brooks, Don't Say 'No Can Do' to Audubon Zoo Chief, *Jefferson Business* (May 5, 1986), 1.
12. Ross Yuchey, No Longer Is Heard a Discouraging Word at the Audubon Zoc, *New Orleans* (August 1980), 53.
13. Ibid., 49.
14. At the Zoo (Winter 1987).
15. Feasibility Analysis and Conceptual Planning for a Major Aquarium Attraction, prepared for the City of New Orleans (March 1985).

Примечания

Ball, Millie. The New Zoo of 82, *Dixie Magazine, Sunday Times Picayune* (June 24, 1978).
Beaulieu, Lovell. It's All Happening at the Zoo, *Sunday Times Picayune* (January 28, 1978).
Brooks, Steve. Don't Say 'No Can Do' to Audubon Zoo Chief, *Jefferson Business* (May 5, 1986).
Bureau of Governmental Research, City of New Orleans, Audubon Park Zoo Study, Part I, Zoo Improvement Plan (New Orleans, La.: Bureau of Governmental Research, August 1971).
Bureau of Governmental Research, City of New Orleans, Audubon Park Zoo Study, Part II, An Operational Analysis, (New Orleans, La.: Bureau of Governmental Research, August 1971).
Donovan, S. The Audubon Zoo: A Dream Come True, *New Orleans* (May 1986), 52—66.
Feasibility Analysis and Conceptual Planning for a Major Aquarium Attraction, prepared for the City of New Orleans (March 1985).
Forman, R., J. Logsdon, and J. Wilds. Audubon Park: An Urban Eden (New Orleans, La.: The Friends of the Zoo, 1985).
Poole, Susan. *Frommer's 1983—84 Guide to New Orleans,* (New York: Simon & Schuster, 1983).
Sausmann, Karen, ed., *Zoological Park and Aquarium Fundamentals* (Wheeling, WVa.: American Association of Zoological Parks and Aquariums, 1982).
Yuchey, Ross. No Longer Is Heard a Discouraging Word at the Audubon Zoo, *New Orleans* (August 1980), 49—60.
Zuckerman, S., ed. *Great Zoos of the World* (Boulder, Co.: Westview Press, 1980).

7 *Dowling Flexible Metals*

В 1960 г. Билл Доулинг, «главный специалист по станкам» крупной автомобильной фирмы был настолько измучен своей работой, что ушел из компании и создал собственное дело. У себя в гараже он установил несколько металлообрабатывающих станков. Места было мало, и это сказывалось на производственном процессе. Например, когда работал штамповочный пресс, фрезерные станки приходилось останавливать и сдвигать к стене. Производительность всегда возрастала летом, когда не было дождей, ворота гаража оставались открытыми и некоторые станки размещались на подъездной дорожке. Сам Доулинг выполнял функции продавца, бухгалтера, инженера, президента, производственного представителя и бригадира. Первоначально в компанию входили еще Ив Салливан, который работал неполный день секретарем и выдавал заработную плату, и Уолли Дентон, ушедший из автомобильной фирмы вместе с Биллом. Собственно производством у Билла занимались совместители — механики из других фирм. Их привлекала автономность работы и возможность самостоятельных разработок, требующих большой изобретательности.

Первые годы все висело на волоске, и прибыль была неустойчивой. Постепенно фирма стала приобретать репутацию способной решать уникальные задачи и качественно выполнять заказы в срок или даже раньше. «Продуктом» фирмы было производство шаблонов для мелких металлических автомобильных деталей и небольшие партии самих деталей. Существование фирмы зависело от положения дел в автомобильной промышленности, и на ее выживании драматическим образом сказывались колебания уровня продаж. Доулинг начал предлагать свои услуги производственным фирмам, не связанным с автомобилестроением. Он изготавливал подставки для торговых автоматов, металлические корпуса для больших приборов, петли и замки для металлических окон и индикаторы для небольших ручных электроинструментов.

С расширением сферы деятельности фирма Dowling Flexible Metals должна была расширяться. В местном банке были получены средства, достаточные для строительства небольшой фабрики на окраине города. Новые рынки и изделия требовали все более разнообразного оборудования и увеличения штата рабочих. Предприятие дважды расширялось, и ко времени, о котором идет речь, выросло втрое.

В 1980 г. Dowling Flexible Metals усиленно налаживала работу, которую в первые годы выполняли в гараже владельца фирмы. Теперь у Доулинга работало около 30 квалифицированных рабочих и учеников механиков, четверо инженеров, нанятых примерно три года назад, и штатный секретарь, помощник офис-менеджера Ива Салливана. Быстрый рост организации создал проблемы, которые в 1980 г. не были решены.

Представьте себе, что Билл Доулинг, понимая, что его фирма переживает болезнь роста, попросил вас «посмотреть, что происходит, и разработать рекомендации по совершенствованию деятельности». Вы начинаете свою консультацию с интервью с Доулингом, другими основными работниками и цеховыми рабочими, кто хочет высказать свое мнение о фирме.

Билл Доулинг, собственник и президент

«Несомненно, со времени работы в моем гараже мы прошли большой путь. Сначала все размещалось на подъездной дорожке, но потом начались проблемы, и гараж пришлось оставить. Если раньше мы были чем-то вроде цирка с одной ареной, то теперь арен стало три. Вы можете подумать, что с нашими талантами и опытом дела могли бы идти спокойнее. Однако теперь я уделяю им гораздо больше времени, и мне не хватает на них рабочего дня.

Теперь не то, что раньше. Все так усложнилось, и требуется большая четкость. Когда приходишь к заказчику, чтобы обсудить работу, приходится разговаривать с несколькими мальчиками, закончившими машиностроительный факультет университета. У каждого в руках калькулятор — они уже не умеют

обращаться с логарифмической линейкой, все они умеют красиво говорить и знают, как выполнять нашу работу. Похоже, я теперь провожу с заказчиками больше времени, чем в цехе. Поэтому пришлось нанять инженеров: разбираться с технической документацией, решать технологические задачи, готовить рабочие чертежи. При этом, по-моему, все проблемы решаются, как и раньше, ребятами из цеха вроде Уолта и Тома. Джин и другие инженеры нужны, но не похоже, чтобы они сработались с парнями из цеха.

В будущем мне бы хотелось сделать работу фирмы еще более разнообразной. Сейчас у нас появились новые возможности, и я начал принимать заказы на компьютерные фрезерные станки. Если раньше мы изготавливали шаблоны и мелкие детали, то теперь мы тиражируем компьютерные программы. Они помогают новым сотрудникам не проходить длительного обучения. Требуется просто нажимать кнопки и по сигналу машины подавать детали на обработку. При этом требования к таким производственным компьютерным программам возросли.

Мне бы хотелось, чтобы фирма изготавливала комбинированные изделия из пластика, стекловолокна и металла. Я уже стал принимать заказы на обработку не только металла, но и пластика и других материалов».

Уолли Дентон, бригадир первой смены

«С тех пор, как мы начали работать в гараже у Билла, жизнь не казалась простой. В те дни он находил работу, мы все собирались и решали, кто что будет делать. Если что-то должен был сделать совместитель, я или Билл оставляли ему задание, которое он выполнял во второй половине дня. Сейчас заказы требуют инженерной проработки, и мы в цехе должны хорошо понимать, что именно требуется заказчику.

Чего некоторые здесь не понимают, так это то, что я — совладелец предприятия. Я остаюсь в цехе, потому что мне здесь нравится и я чувствую, что здесь я могу принести больше пользы. Когда Билла нет, я всегда тут и готов решать все проблемы. Обычно мы с Ивом и Джином можем находить правильное решение.

Из-за всех этих новшеств Билл много времени проводит с заказчиками. Я думаю, что в цехе нам в помощь нужен кто-то еще».

Томас Мак-Налл, бригадир второй смены

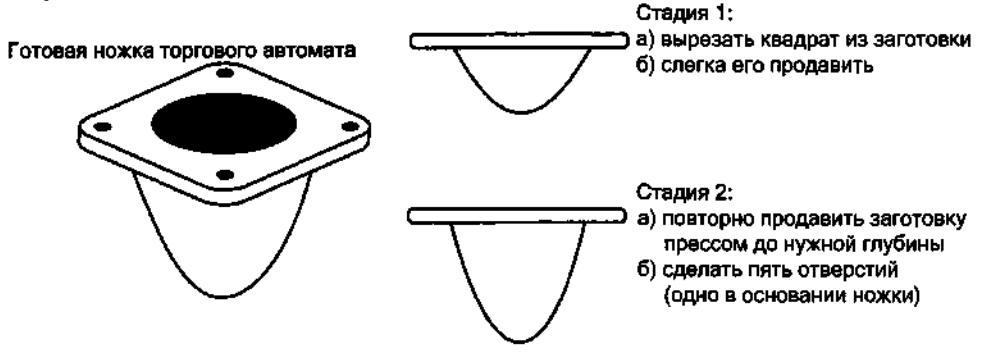
«Вообще-то я согласен с Уолли, что теперь все усложнилось. Однако, правильно распределяя работу, мы сможем лучше управлять нашим кораблем. Когда ребята приходят ко мне с вопросами, требующими серьезных изменений в работе, я всегда сначала согласовываю это с Уолли. Здесь у нас нет проблем.

Проблемы появляются, когда приходится иметь дело с инженерами. Именно они начинают работать с заказом, который приносит Билл. Они решают, как нужно изготавливать деталь и что для этого делать. Это налагает много ограничений. Здесь и возникают проблемы. Часто мы не успеваем сдавать работу к сроку из-за инженеров. Они кончают работу в 5 часов, и мы, вторая смена, вынуждены откладывать работу до утра или решать проблемы сами. Это не только вызывает неприязнь между рабочими и инженерами, но и задает дополнительную работу, поскольку приходится делать новые чертежи.

Я часто думаю, что сам процесс нашей работы устарел. Раньше мы должны были просто распределять задания рабочим: в конце концов, эти ребята сами имели достаточный опыт, — и отдавали инженерам для подготовки технической документации уже готовую вещь. А теперь все не так. Например, в прошлом году мы получили заказ от производителя торговых автоматов. Нужно было сделать пять наборов шаблонов для невысоких крепких ножек и 500 готовых ножек. Ну, инженеры провели расчеты,

подготовили чертежи и передали их нам. Был сделан первый шаблон, но, когда мы попробовали с его помощью сделать ножку автомата, металл треснул. Мы обратились с проблемой к инженерам. После первых споров о том, кто несет ответственность за грубый промах, инженеры изменили требования к исходным материалам. Мы ждали новую сталь две недели, и затем предприняли новую попытку. Металл снова разорвало. Наконец, после двух месяцев проблем мы с Чарли Оуксом повозились с шаблоном пару дней и нашли решение. Дело в том, что стенки шаблона были слишком крутыми, чтобы штамповать ножку торгового автомата за один прием. Мы предложили разбить этот процесс на два этапа (илл. 1). Проблема касалась производства, а не сырья. Мы потратили на эту работу четыре месяца и не выполнили ее вовремя. Такие вещи не должны повторяться».

Иллюстрация 1 Две стадии производственного процесса



Чарли Оукс, ученик мастера

«На самом деле, мне противно говорить что-то против нашей организации, потому что работать здесь очень хорошо. Зарплата и прибыли здесь хорошие, наша мастерская маленькая, и мы можем гибко распределять свое время. Если тебе нужно к врачу, ты можешь задержаться, уйти пораньше или уйти и вернуться обратно. По желанию можно брать сверхурочные.

Мне только не нравится, что работа недостаточно сложна. Я еще только ученик, и на получение квалификации у меня есть только год. Я думаю, что мог бы больше работ выполнять самостоятельно. Для этого я и пришел сюда. Мой отец был одним из тех совместителей, которые работали с момента основания фирмы. Он мне рассказывал, как ему было здесь интересно. Я надеялся, со мной будет так же».

Джин Дженкинс, главный инженер

«Думаю, ребята из цеха уже рассказали вам о «великом фиаско торгового автомата». Они никогда не позволят нам забыть этого. И все же нужно сказать, что работе здесь не хватает координации. Инженеры принимались на работу именно как инженеры, а не как умельцы, которыми почти все мы были раньше. Я не говорю, что за нами должно оставаться последнее слово в том, как должна делаться работа, поскольку цеховые мастера имеют практический опыт. Однако, как мы не умеем делать того, что они, так и они не могут делать нашу работу. В общем деле нужно и то и другое — и специальные знания инженеров, и практический опыт рабочих.

Главное, что может помочь, — это получение от Билла более подробной информации. Я понимаю, что иногда ему в одиночку не справиться, но сколько раз он приходил с заказом, собирал нас и мы должны были созваниваться с клиентом о деталях, поскольку Билл недостаточно компетентен и не всегда может задать клиенту необходимые вопросы. Инженерам найти общий язык друг с другом проще. Выделение инженерных работ в отдельное направление даст нам конкурентные преимущества. По-моему, наш стиль работы не позволяет использовать имеющиеся возможности.

После сдачи чертежей мы ничего не знаем о том, что с ними делается в цехе. При доработке шаблонов мы вынуждены готовить новые чертежи. Поверьте, это не только обескураживает, но и заставляет задуматься о том, что ты здесь делаешь. Чувствуешь себя неловко, когда клиент звонит и спрашивает о состоянии дел, и нужно бежать в цех, искать парня, выполняющего этот заказ, и выслушивать его заверения в том, что все прекрасно».

Ив Салливан, офис-менеджер

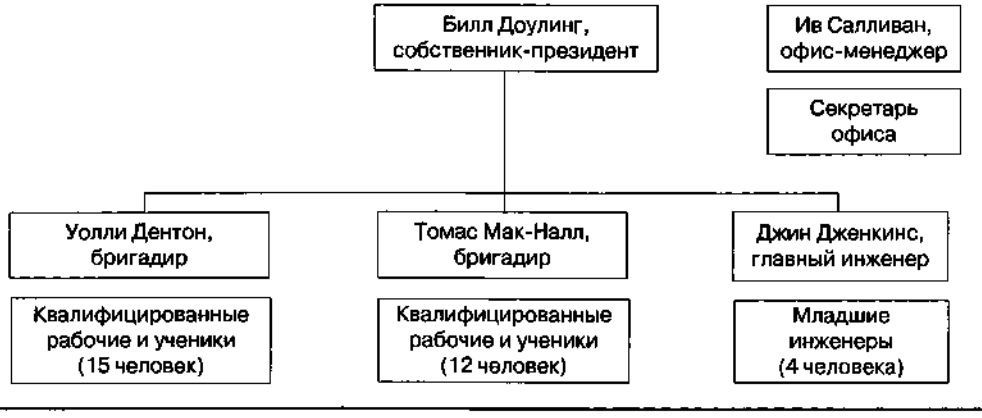
«На самом деле жизнь здесь интересная. Билл впрягается во множество планов и даже может сам доставить на грузовике заказ клиенту.

Мы с Уолли принимаем все повседневные решения. Конечно, я не занимаюсь техническими вопросами — это дело Уолли и Джина. Но если нам не хватает рабочих или требуется новый станок, мы с Уолли начинаем действовать сообща, собираем необходимую информацию и при первой возможности говорим с Биллом. Надеюсь, вы уже слышали, что в большинстве случаев мы приходим к единому мнению. Если мне звонит клиент и спрашивает о выполнении заказа, я переадресую звонок Джину, поскольку Уолли обычно в цехе не бывает.

Я начинал с Биллом и Уолли двадцать лет назад, работая неполный день, и работа нам нравилась. Сейчас мы с Джоан, секретарем офиса, обрабатываем всю корреспонденцию, занимаемся бухгалтерией, выплатами зарплаты, страхованием и всем прочим. Иногда работа превращается в суматоху. Мне бы хотелось, чтобы она доставляла больше удовольствия, как это и должно быть на самом деле».

Выслушав все заинтересованные стороны, вы вернулись в кабинет Билла, но обнаружили, что он уже ушел. Вы говорите Иву и Уолли, что через неделю вернетесь со своими рекомендациями.

Иллюстрация 2 Структурная схема фирмы Dowling Flexible Metals



Административные принципы (administrative principles) — управление закрытой системой, которое сфокусировано на организации и основано на опыте специалистов-практиков.

Акцент на внутренних процессах (internal process emphasis) — аспект модели конкурирующих ценностей, касающийся ценностей внутренней фокусировки и структурного контроля.

Акцент на рациональной цели (rational goal emphasis) — аспект модели конкурирующих ценностей, отражающий ценности структурного контроля и внешнего фокуса.

Акцент на человеческих отношениях (human relations emphasis) — аспект модели конкурирующих ценностей, заключающий в себе ценности внутреннего фокуса и гибкой структуры.

Бенчмаркинг (benchmarking) — процесс, посредством которого компании устанавливают, каким образом другие выполняют что-либо лучше, чем они, и далее пытаются воспроизвести или улучшить эту процедуру.

Борьба за существование (struggle for existence) — принцип модели экологии популяций, согласно которому организации оказываются вовлеченными в конкурентную борьбу за ресурсы и выживание.

Буферная роль (buffering roles) — деятельность, направленная на уменьшение неопределенности окружающей среды.

Быстро меняющаяся окружающая среда (high-velocity environments) — отрасли промышленности, в которых конкурентные и технологические изменения так велики, что данные о состоянии рынка оказываются или недоступными, или устаревшими, «стратегические окна» (strategic windows) открываются и закрываются быстро, и ценой неверного решения становится несостоятельность компании.

Бюрократическая культура (bureaucratic culture) — культура, имеющая внутренний фокус и постоянно ориентированная на стабильную окружающую среду.

Бюрократическая организация (bureaucratic organization) — организация, в которой подчеркнуто велика роль безличного, рационального метода, основанного на таких элементах, как ясно определенные полномочия, ответственность, формальный учет и единообразное применение стандартных правил.

Бюрократический контроль (bureaucratic control) — использование правил, политики, иерархии полномочий, письменной документации, стандартизации и других бюрократических механизмов, позволяющих стандартизировать деятельность и оценить ее успешность.

Бюрократия (bureaucracy) — форма организации, для которой характерны правила и процедуры, специализация и разделение труда, иерархия власти, квалифицированный персонал, разграничение должности и должностного лица, письменная коммуникация и контроль.

Вариативность (variety) — применительно к задаче это частота возникновения новых или неожиданных событий, происходящих в процессе.

Варьирование (variation) — появление новых организационных форм в ответ на запросы внешнего окружения; аналогичны биологическим мутациям.

Вдохновение (inspiration) — состояние, позволяющее найти инновационное, творческое решение, к которому нельзя прийти логическим путем.

Венчурные команды (venture teams) — метод поощрения творческого начала в организациях, в соответствии с которым небольшая инновационная команда получает статус самостоятельной компании.

Венчурный фонд (new-venture fund) — фонд, предоставляющий финансовые ресурсы сотрудникам, разрабатывающим новые идеи, продукты или направления бизнеса.

Вертикальная система информации (vertical information system) — периодические отчеты, письменная информация и компьютерная коммуникация с менеджерами.

Вертикальные связи (vertical linkages) — коммуникативная и координационная активность, связывающая верхний и нижний уровни организации.

Взаимозависимость (interdependence) — степень, в которой подразделения зависят друг от друга в отношении ресурсов или материалов, необходимых для решения задач.

Виртуальная команда (virtual team) — команда, созданная из членов, разделенных организационно или территориально, но связанных с помощью передовых информационных и коммуникационных технологий. Члены виртуальных команд часто используют Интернет и единое программное обеспечение, позволяющие работать без личных контактов.

Власть (power) — способность одного человека или подразделения в организации влиять на других в целях получения желаемых результатов.

Власть, основанная на традиции (traditional authority), — власть, основанная на вере в традиции и законность статуса людей, использующих свои полномочия на основе этих традиций.

Вмешательство больших групп (large group intervention) — совместное обсуждение проблем или возможностей организации, а также планирования изменений представителями разных подразделений (возможно также привлечение внешних стейкхолдеров).

Внешняя адаптация (external adaptation) — способ достижения организацией своих целей и взаимодействия с аутсайдерами.

Внутренняя интеграция (internal integration) — ситуация в организации, при которой ее члены развивают коллективную идентичность и знают, как работать вместе эффективно.

Возможность анализа (analyzability) — свойство технологии, согласно которому рабочая активность может быть сведена к механическим шагам, и при решении проблем можно следовать объективной процедуре, доступной количественной оценке.

Вспомогательная технология (noncore technology) — работа подразделения, важная для организации, но прямо не связанная с ее основной миссией.

Встреча лицом к лицу (confrontation) — встреча конфликтующих сторон с целью преодолеть свои разногласия.

Выводное знание (tacit knowledge) — знание, основанное на личном опыте, интуиции, эмпирических данных и суждении, которое трудно систематизировать и передавать другим в письменной форме.

Герои (heroes) — члены организации, принятые за образец следования культурным нормам и ценностям.

Гибкие производственные системы (flexible manufacturing systems) — производственные системы, использующие компьютеры для связывания воедино роботов, станков, кон-

структорских разработок и инженерного анализа, что позволяет быстро переключаться с изготовления одного продукта на другой.

Глобальная компания (global company) — компания, больше не рассматривающая себя как принадлежащую определенной стране.

Глобальная матричная структура (global matrix structure) — форма горизонтальной связи в международной организации, в которой продуктная и территориальная структуры используются одновременно, что позволяет достигать равновесия между стандартизацией и глобализацией.

Глобальная продуктная структура (global product structure) — форма организации, при которой продуктные подразделения несут ответственность за глобальные операции, связанные с конкретным продуктом.

Глобальная территориальная структура (global geographic structure) — форма распределения организацией своих операций по регионам мира, каждый из которых подотчетен генеральному директору.

Глобальные команды (global teams) — многонациональные рабочие группы, деятельность которых охватывает много стран. Они также называются транснациональными.

Горизонтальная связь (horizontal linkage) — коммуникации и координации, осуществляемые между подразделениями организации по горизонтали.

Горизонтальная структура (horizontal structure) — структура, которая действительно исключает иерархию власти и границы между подразделениями. В ней команды работников организуются в соответствии с основным рабочим процессом; работа осуществляется командами от начала до конца, а информационный и материальный поток позволяет доставлять продукцию непосредственно потребителям.

Горизонтальное группирование (horizontal grouping) — организация работников в соответствии с основным процессом, а не по функциональному, продуктному или территориальному принципам.

Границы неопределенности принятия решений (contingency decision-making framework) — подход, учитывающий при принятии решений два параметра: согласие по поводу сути проблемы и специальные знания, необходимые для ее решения.

Группирование по подразделениям (departmental grouping) — структура, в которой сотрудники имеют общего супервизора и ресурсы и несут совместную ответственность за результаты деятельности. У них отмечается тенденция к идентификации с группой и сотрудничеству друг с другом.

Данные (data) — то, что поступает в канал коммуникации.

Двойственный подход (ambidextrous approach) — характеристика организации, способной работать органично и механистически.

Двусторонний подход (dual-core approach) — способ реорганизации, учитывающий специфические процессы, связанные с административными и техническими изменениями.

Дивизиональная структура (divisional structure) — структурира организации по продукции, услугам, группам продуктов, основным проектам или центрам прибыли; ее также называют продуктной или структурой стратегических бизнес-единиц.

Дивизиональное группирование (divisional grouping) — организация людей в соответствии с тем, что производит организация.

Директор по этическим вопросам (chief ethic officer) — один из высших руководителей организации, контролирующий этические аспекты ее работы, включая установление и широкое распространение этических стандартов, организацию учебных программ по вопросам этики, контроль решения этических проблем и консультирование менеджеров по этическим аспектам корпоративных решений.

Дифференциация (differentiation) — познавательные и эмоциональные различия менеджеров разных функциональных подразделений организации, а также формальные структурные различия между подразделениями.

Жизненный цикл (life cycle) — подход к развитию организации и ее изменениям, описывающий ее рождение, старение и в конечном счете смерть.

Зависимость от ресурсов (resource dependence) — ситуация, при которой организации зависят от окружающей среды, но пытаются получить контроль над ресурсами, чтобы уменьшить эту зависимость.

Задача (task) — в узком смысле: часть работы, предназначенная конкретному работнику.

Закрытая система (closed system) — система, которая автономна, замкнута и не зависит от окружающей среды.

Запрограммированные решения (programmed decisions) — повторяющиеся и четко определенные процедуры решения проблем.

Защитник идеи (idea champions) — работник организации, затрачивающий время и энергию на реализацию идеи; иногда их называют внутренними предпринимателями (intrapreneurs) или агентами изменений (change agents).

Защитник продвижения идеи (management champion) — менеджер, поддерживающий специалиста-разработчика. Он защищает идею и обеспечивает ее продвижение в организации.

Защитник технологии (technical champion) — человек, генерирующий или реализующий уже существующие технические инновации, развивающий их и видящий в этом свое предназначение, несмотря на возможный риск и угрозу престижу. Его также называют защитником продукта.

Знание (knowledge) — выводы, получаемые на основе информации, которая связана с другой информацией и сопоставима с тем, что уже известно.

Идентификация проблемы (problem identification) — стадия принятия решения, на которой осуществляется сбор информации об условиях в окружающей среде в самой организации, чтобы установить, насколько эффективна деятельность и каковы причины сложившейся ситуации.

Изменение структуры (switching structures) — создание организацией органичной структуры, когда она необходима для инициирования новых идей.

Изменения культуры (culture changes) — изменения ценностей, позиций, ожиданий, убеждений, возможностей и поведения сотрудников.

Изменения стратегии и структуры (strategy and structure changes) — изменения в аппарате управления организации (структуре, политике, системе поощрений, трудовых отношениях, способах координации, управленческих информационных системах контроля, бухгалтерии и бюджете).

Изменения товаров и услуг (product and service changes) — изменения продукта, предлагаемого организацией.

Индивидуализация производства (mass customization)— использование компьютеризации и гибких производственных процессов, позволяющих компаниям производить большие партии продукции или предоставлять услуги в соответствии с конкретными пожеланиями клиентов.

Инкрементальное изменение (incremental change) — серии непрерывных улучшений, поддерживающих равновесие организации в целом и часто затрагивающие только ее отдельную часть.

Инкубатор идей (idea incubator) — надежное место, где сотрудники всей организации могут разрабатывать идеи без вмещательства бюрократии и помимо правил работы компании.

Институциональное сходство (institutional similarity) —сходные структуры, подходы к менеджменту и способы поведения в организациях, работающих в одной области.

Интегратор (integrator) — должность или подразделение, созданные исключительно для координации деятельности других подразделений.

Интеграция (integration) — качество сотрудничества между подразделениями организации.

Интегрированное предприятие (integrated enterprise) — организация, использующая передовые информационные технологии, позволяющие тесно координировать работу внутри компании, а также ее контакты с поставщиками, потребителями и партнерами.

Интеллектуальный капитал (intellectual capital) — сумма знаний, которыми располагает организация, ее опыта, суждений, процессов, инноваций и открытий.

Интенсивные технологии (intensive technologies) — технологии, позволяющие создавать комплексные продукты и услуги.

Интранет (intranet) — частная информационная сеть компании, использующая протоколы и стандарты Интернета, но доступная только сотрудникам.

Интуитивное принятие решений (intuitive decision making) — при решении проблем использование опыта и личных суждений, а не последовательного и ясного логического рассуждения.

Информационная система топ-менеджмента (executive information system, EIS) — интерактивные системы, помогающие топ-менеджерам отслеживать и контролировать операции посредством переработки и представления исходных данных в удобной для употребления форме.

Информационные системы сбора данных (information reporting systems) — наиболее распространенная форма информационных систем; такие системы позволяют менеджерам получать отчеты, обобщающие данные и обеспечивают принятие текущих решений.

Информация (information) — то, что изменяет или подкрепляет понимание.

Информирование (whistle-blowing) — обнаружение работником и доведение до сведения администрации о противоправных, аморальных или противозаконных действиях в какой-либо части организации.

Истории (stories) — рассказы, основанные на реальных событиях, которые часто распространяются среди работников в качестве информации об организации.

Источники горизонтальной власти (power sources) — в организации это зависимость, финансовые ресурсы, центрированность, незаменимость и способность преодолевать неопределенность.

Источники межгруппового конфликта (sources of intergroup conflict) — факторы, порождающие конфликт: несовместимость целей, дифференциация, взаимозависимость задач и ограниченность ресурсов.

«Кабинет скунса» (skunkworks) — отдельная небольшая неформальная высокоавтономная и часто секретная группа, занимающаяся революционными бизнес-идеями.

Клановая культура (clan culture) — культура, ориентированная преимущественно на участие личностей в работе организации; обеспечивает быструю смену ожиданий при изменениях в окружающей среде.

Клановый контроль (clan control) — использование таких общественных рычагов воздействия, как корпоративная культура, общность системы ценностей, обязательства, традиции и убеждения для контроля поведения.

Коалиция (coalition) — союз нескольких менеджеров, путем коллективных переговоров пришедших к согласию в отношении целей и приоритетных проблем организации.

Коллективные переговоры (collective bargaining) — переговоры с целью выработать соглашение между менеджерами и рабочими.

Команды (teams) — постоянные рабочие группы, часто работающие с сотрудником, выполняющим исключительно функции интеграции.

Команды работников и менеджеров (labor management teams) — кооперативный подход, разработанный для большего вовлечения рабочих в деятельность предприятия; служит моделью кооперации при решении проблем профсоюзов и менеджмента.

Комитет по этике (ethics committee) — группа руководителей, отвечающих за этические аспекты работы компании.

Компьютерные сети (networking) — объединение компьютеров в сеть внутри организации или принадлежащих разным организациям.

Конкуренция (competition) — борьба между группами за обладание общей выгодой.

Консенсус по проблеме (problem consensus) — достижение менеджерами согласия по проблеме или возможностям, а также по целям и результатам.

Консорциум (consortia) — группа фирм, занимающаяся рискованными новыми продуктами и технологиями.

Контекстуальные параметры (contextual dimensions) — признаки, характеризующие организацию в целом: к ним относятся ее размеры, технология, окружающая среда и цели.

Контроль рынка (market control) — ситуация, возникающая при использовании ценовой конкуренции для оценки производительности и продуктивности организации.

Концепция институционализма (institutional perspective) — новый подход, согласно которому в условиях большой неопределенности организации имитируют деятельность других, находящихся в той же институциональной окружающей среде.

Кооптация (cooptation) — ситуация, когда лидеры важных для организации секторов окружающей среды становятся ее частью.

Крупнопартионное производство (large-batch production) — производственный процесс выпуска больших партий стандартизованных изделий.

Культура (culture) — совокупность ценностей, убеждений, норм и способов мышления, признаваемых членами организации и усваиваемых новыми работниками как верные.

Культура адаптивности / предпринимательства (adaptability / entrepreneurical culture) — культура, сфокусированная преимущественно на внешней окружающей среде. Ей свойственны гибкость, изменчивость и соответствие нуждам потребителей.

Культура миссии (mission culture) — культура, ставящая акцент на ясном представлении основной задачи организации и на достижении сцецифических целей.

Легенды (legends) — истории, основанные на реальных событиях, но приукрашенные вымышленными деталями.

Легитимность (legitimacy) — общее представление о том, что действия организации желательны, уместны и согласованы с внешней по отношению к ней системой норм, ценностей и убеждений.

Лидерство в низких ценах (low-cost leadership) — стратегия увеличения доли рынка за счет меньших издержек по сравнению с конкурентами.

Малопартионное производство (small-batch production) — производственный процесс, часто по заказу клиента, который механизирован незначительно и в основном выполняется вручную.

Матричная структура (matrix structure) — жесткая форма горизонтальной связи, при которой одновременно используются продуктная и функциональная структуры (горизонталь и вертикаль).

Межгрупповой конфликт (intergroup conflict) — поведение отдельных групп организации в ситуации, когда работники идентифицируют себя со своей группой и считают, что другие группы могут блокировать достижение ими своих целей.

Международная стадия (international stage) — вторая стадия международного развития, на которой организация занимается экспортом серьезно и начинает мыслить многонационально.

Международное подразделение (international division) — подразделение, занимающееся бизнесом в разных странах, идентичное по статусу другим подразделениям компании и имеющее собственную иерархию.

Межорганизационные взаимосвязи (interorganizational relationships) — относительно продолжительный обмен ресурсами, потоками и связями между двумя и более организациями.

Мезотеория (meso theory) — новый поход к исследованию организаций, интегрирующий микро- и макроуровни анализа.

Метод позиции-контрпозиции (point-counterpoint) — способ принятия решения, при котором лица, принимающие решение, разбиваются на две группы и наделяются разной, зачастую конкурирующей ответственностью.

Метод «Шести сигм» (Six Sigma) — стандарт качества, согласно которому объем брака на миллион изделий не должен превышать 3,4 единицы.

Механистическая (mechanistic) **структура** — структура организации, для которой характерны правила, процедуры, четкая иерархия полномочий и централизованное принятие решений.

Миссия (mission) — причина существования организации.

Мифы (myths) — истории, созвучные ценностям и убеждениям организации, но не подтверждаемые фактами.

Многозвенная технология (long-linked technology) — комбинирование в рамках организации последовательных стадий производства, когда каждая из них имеет дело с полуфабрикатом, изготовленным на предыдущей стадии.

Многонациональная компания (multidomestic company) — компания, связанная с конкурентными решениями, в каждой стране зависящими от других стран.

Многонациональная стратегия (multidomestic strategy) — конкурентная борьба, в каждой стране не зависимая от работы в других странах.

Модель горизонтальной связи (horizontal linkage model) — модель трех компонентов организационного проектирования, необходимых для разработки нового продукта: специализации подразделений, пограничного взаимодействия и установления горизонтальных связей.

Модель инкрементального процесса принятия решений (incremental decision process model) — модель, описывающая структурную последовательность предпринимаемых действий, начиная от постановки проблемы и кончая ее рещением.

Модель Карнеги (Carnegie model) — модель процесса принятия организационных решений многими менеджерами, когда итоговый выбор определяется их коалицией.

Модель контроля по обратной связи (feedback control model) — цикл контроля, включающий постановку целей, установление стандартов деятельности, количественную оценку текущей деятельности и ее сравнение со стандартами. Деятельность по осуществлению изменений, для которой необходима обратная связь.

Модель мусорной корзины (garbage can model) — модель, описывающая поток множественных решений, принимаемых в организации.

Модель экологии популяций (population ecology model) — подход, акцентирующий внимание на разнообразии организаций и приспособлении к организационному сообществу, или их популяции.

Модульная структура (modular structure) — структура, внутри которой организация передает многие или большую часть своих основных процессов другим компаниям на контрактной основе и координирует их деятельность из своей небольшой штаб-квартиры.

Модульное группирование (modular grouping) — организация, в которой отдельные подразделения между собой свободно связаны.

Мультинациональная стадия (multinational stage) — стадия развития, на которой компания занимается маркетингом и производством во многих странах и более трети своих продаж осуществляет за пределами своей страны.

Мультифокусное группирование (multifocused grouping) — структура, в которой организация использует несколько альтернатив структурного группирования одновременно.

Научные методы управления (scientific management) — классический подход, согласно которому организационные решения и планирование работы должны быть основаны на строгих научных процедурах.

Незаменимость (nonsubstitutability) — особенность подразделения, функции которого не могут выполняться другими доступными в данный момент средствами.

Незапрограммированные решения (nonprogrammed decisions) — новые и плохо определенные рещения, используемые в отсутствии готовых процедур решения проблемы.

Неопределенность (uncertainty) — ситуация, которая возникает, когда лица, принимающие решение, не имеют достаточно информации о факторах окружающей среды и испытывают трудности в прогнозировании внешних изменений.

Непосредственная связь (direct interlock) — ситуация, возникающая, когда член совета директоров одной компании становится членом совета директоров другой.

Непрерывное производство (continuous process production) — полностью механизированный производственный процесс, не имеющий начала и конца.

Нерутинная технология (nonroutine technology) — технология, для которой характерно большое разнообразие задач и процесс преобразования плохо поддается анализу или малопонятен.

Ниша (niche) — область во внешней среде, имеющая уникальные ресурсы и потребности.

Нормативные требования (normative forces) — необходимость освоения структуры, методов или процессов управления, признаваемых сообществом современными и эффективными.

Обогащение труда (job enrichment) — проектирование работы, повышающее ответственность, понимание ее сути и дающее возможность личностного роста и достижений.

Обоюдная взаимозависимость (reciprocal interdependence) — высший уровень взаимозависимости, при котором продукт на выходе одной операции становится ресурсом на входе для следующей, а продукт на выходе следующей операции снова должен проходить через первую (например, в больнице).

Обработка данных (data mining) — компьютерная программа, которая используется в процессе принятия решения для поиска первичных данных, важных для построения моделей и взаимосвязей.

Обучающаяся организация (learning organization) — организация, в которой каждый сотрудник личностно вовлечен в идентификацию и решение проблем. Это позволяет организации в целом непрерывно экспериментировать, совершенствоваться и расширять свои возможности.

Обучение принятию решений (decision learning) — процесс обнаружения и признания ошибок, который позволяет менеджерам и организациям приобретать опыт и знания, помогающие работать более эффективно.

Общая окружающая среда (general environment) — среда, включающая такие секторы деятельности, которые могут не оказывать прямого влияния на повседневные операции, но влияют на них косвенно.

Объединенная взаимозависимость (pooled interdependence) — низшая форма взаимозависимости подразделений, при которой работа не передается от одной структурной единицы к другой.

Объединенный директорат (interlocking directorate) — формальная связь, возникающая, когда член совета директоров одной компании входит в совет директоров другой.

Ограниченно рациональный подход (bounded rationality perspective) — способ принятия решений при недостатке времени, значительном количестве внутренних и внешних факторов, влияющих на решение и недостаточно четко сформулированной проблеме.

Оперативная группа (task force) — временный комитет, создаваемый из работников всех подразделений, имеющих отношение к проблеме.

Оперативная окружающая среда (task environment) — сферы деятельности, в которых организация осуществляет свою активность непосредственно и которые так же непосредственно влияют на ее способность достигать своих целей.

Оперативные цели (operative goals) — результаты, к достижению которых организация стремится с помощью оперативных процессов. Оперативные цели показывают, чего организация стремится достичь.

Опосредованная связь (indirect interlock) — связь, возникающая, когда директора двух компаний одновременно становятся директорами третьей.

Оптимизация труда (joint optimization) — цель подхода с позиции социотехнических систем. Предполагается, что организация будет функционировать лучше только тогда, когда состояние ее социальных систем удовлетворяет потребностям технических систем, и наоборот.

Организации (organizations) — социальные целостности, представляющие собой определенным образом структурированные системы деятельности, подчиненные конкретной цели и связанные с внешней окружающей средой.

Организационная анархия (organized anarchy) — предельно органичные организации, для которых характерна значительная неопределенность условий.

Организационная инновация (organizational innovation) — освоение идеи или формы поведения, новой для данной отрасли промышленности, рынка или окружающей среды.

Организационная окружающая среда (organizational environment) — все, что существует за пределами организаций и потенциально может оказывать влияние на организацию в целом или ее отдельные части.

Организационная политика (organizational politics) — методы приобретения, развития и использования власти и других ресурсов для получения желаемых результатов в ситуации неопределенности или разногласий из-за возможного выбора.

Организационная форма (organizational form) — специфическая технология организации, структура, продукты цели или сотрудники.

Организационная цель (organizational goal) — положение дел, которого стремится достичь организация.

Организационная экосистема (organizational ecosystem) — система, формирующаяся при взаимодействии сообщества организаций с их окружающей средой и обычно нарушающая традиционные приемы производства.

Организационное поведение (organizational behavior) — подход к организации на микроуровне; внимание к членам организации как к основным единицам анализа.

Организационное развитие (organization development) — область поведенческой науки, занимающаяся совершенствованием деятельности на основе доверия, открытого решения проблем, делегирования полномочий подчиненным и вовлечения их в деятельность организации, осмысленности работы, кооперации групп и полной реализации человеческого потенциала.

Организационные изменения (organizational change) — освоение организацией новой идеи или формы поведения.

Организация как открытая система (open systems emphasis) — составная часть модели конкурирующих ценностей, отражающая комбинацию внешнего фокуса деятельности и гибкости структуры.

Органическая (organic) **система** — организационная система, которой свойственны свободное осуществление деятельности, адаптивные процессы, неявная иерархия полномочий и децентрализованное принятие решений.

Основная технология (core technology) — рабочий процесс, непосредственно относящийся к миссии организации.

Отбор (selection) — процесс, с помощью которого определяются специфические черты организации, соответствующие внешней окружающей среде. Черты, не соответствующие среде, отбрасываются и не используются.

Открытая система (open system) — система, выживание которой зависит от взаимодействия с внешней окружающей средой.

Официальные цели (official goals) — формальное определение сферы бизнеса и результатов, которых организация пытается достичь; другое обозначение миссии.

Параметр простоты-сложности (simple-complex dimension) — число и несходство внешних элементов, имеющих отношение к операциям организации.

Параметр стабильности-нестабильности (stable-unstable dimension) — состояние внешних элементов организации.

Переговоры (negotiation) — процесс достижения договоренности, особенно при личном контакте, позволяющий сторонам последовательно вырабатывать решение.

Пограничные роли (boundary spanning roles) — виды деятельности, связывающие и координирующие работу организации с ключевыми элементами внешней окружающей среды.

Подражание (imitation) — использование повсеместно применяемого решения в надежде на то, что оно сработает и в данной ситуации.

Подход на основе внутренних процессов (internal process approach) — подход, рассматривающий внутреннюю активность организации и оценивающий ее эффективность на основании показателей внутреннего здоровья и производительности.

Подход на основе конкурирующих ценностей (competing values approach) — подход к эффективности организации на основе показателей деятельности, отражающих ценности ее менеджмента.

Подход с позиций теории управления (management science approach) — один из способов принятия организационных решений; аналог рационального подхода отдельных менеджеров к принятию решения.

Подход с учетом социотехнических систем (sociotechnical systems approach) — подход, одновременно учитывающий интересы людей и требования технической эффективности.

Подход с учетом стейкхолдеров (stakeholder approach), также называемый клиентским (constituency) — подход, в соответствии с которым удовлетворенность стейкхолдеров служит индикатором деятельности организации.

Политическая модель (political model) — определение организации как состоящей из групп с разными интересами, целями, ценностями, в которой для принятия решений нужны власть и влияние.

Политическая тактика использования власти (political tactics for using power) — тактика построения коалиций, расширения сети связей, контроля условий принятия решения, повышения легитимности и компетентности, использования прямых обращений.

Полномочия (authority) — возможности достижения желаемых результатов, обусловленные формальной иерархией и отношениями отчетности.

Популяция (population) **организаций** — совокупность организаций, вовлеченных в сходную деятельность, одинаково использующих ресурсы и имеющих сходные продукты.

Последовательная взаимозависимость (sequential interdependence) — форма взаимозависимости, при которой продукт одной операции становится входным ресурсом для следующей.

Правовые нормы (rule of law) — набор кодифицированных принципов и постановлений, предписывающих определенные способы действий; обычно они признаны обществом и защищаются судом.

Предоставление полномочий (empowerment) — распределение власти; делегирование власти или полномочий подчиненным.

Преодоление неопределенности (coping with uncertainty) — источник власти подразделения, позволяющий ему снижать уровень неопределенности других подразделений за счет первоочередности получения информации, предотвращения проблем или приспособления к ним.

Принятие организационных решений (organizational decision making) — процесс идентификации и решения проблемы в организации.

Продуктная матрица (product matrix) — вариант матричной структуры, в которой менеджеры по продукту или проекту имеют основные полномочия, а менеджеры по определенной функции просто распределяют задания специалистам и организуют консультации экспертов.

Проектирование работы (job design) — постановка целей и задач перед работниками.

Процесс (process) — организованная группа взаимосвязанных задач и форм деятельности, которые при одновременном осуществлении преобразуют входные ресурсы в продукт, представляющий ценность для потребителей.

Процесс изменений (change process) — способ осуществления изменений в организации.

Прочность культуры (culture strength) — степень согласия между членами организации по поводу важности определенных ценностей.

Радикальное изменение (radical change) — трансформация, приводящая к формированию устойчивости организации на новой основе.

Растущая приверженность ошибкам (escalating commitment) — настойчивость в продолжении работы, когда она оказывается неудачной. Такая ситуация возникает, когда менеджеры блокируют или разрушают негативную информацию, поскольку настойчивость и постоянство ценятся современным обществом.

Рациональная модель (rational model) — описание организации, характеризующейся рациональным подходом к принятию решений, обширными и надежными системами информации, центральной властью, нормой оптимизации, общностью ценностей разных групп, низкой конфликтностью и ориентацией на эффективность.

Рационально-законная власть (rational-legal authority) — основана на убеждении подчиненных в законности правил и праве тех, кто располагает полномочиями, издавать приказы.

Рациональный подход (rational approach) — процесс принятия решений, акцентирующий внимание на потребности в систематическом анализе проблемы, на основании которого осуществляются выбор и реализация решения в логической последовательности.

Реинжиниринг (reengineering) — преобразование организации с вертикальной структурой в соответствии с ее горизонтальными потоками и процессами.

Ремесленная технология (craft technology) — технология с четкой и стабильной последовательностью действий, но в которой процессы преобразования не поддаются анализу или не совсем понятны.

Ресурсный подход (resource-based approach) — подход к организации, в котором ее эффективность оценивается посредством наблюдения за тем, насколько успешно она получает и использует ценные ресурсы и управляет ими.

Решение проблемы (problem solution) — стадия процесса принятия решения, на которой рассматриваются альтернативные способы действия, один из них выбирается и реализуется.

Ритуалы и церемонии (rites and ceremonies) — специально подготовленные, спланированные акции, которые считаются неким событием и часто проводятся в организации.

Роль (role) — часть динамической социальной системы; полномочия и способности работника, необходимые для получения определенных результатов и достижения целей.

Роль посредника (liaison role) — работа сотрудника одного из подразделений, отвечающего за коммуникацию и координацию деятельности с другим подразделением.

Ротация функций (job rotation) — перемещение работников с одной деятельности на другую, позволяющее разнообразить их задачи.

Руководство, основанное на этических ценностях (values-based leadership) — отношения между руководителем и его подчиненными, основанные на общих ценностях, которые отстаивает и в соответствии с которыми действует руководитель.

Рутинная технология (routine technology) — технология, для которой характерно малое разнообразие задач и использование конкретных, количественно оцениваемых процедур.

Сбалансированный протокол (balanced scorecard) — всеобъемлющая система управленческого контроля, в которой традиционные финансовые показатели соотносятся с оперативными, отражающими успешность деятельности организации.

Секторы (sectors) — области внешней окружающей среды, содержащие сходные элементы.

Сервисная технология (service technology) — технология, для которой характерны одновременное производство и потребление, продукт, заказанный клиентом, участие клиента в процессе, трудность оценки конечного результата и большая трудоемкость.

Сеть сотрудничества (collaborative network) — нарождающийся подход, в соответствии с которым организации позволяют себе оказываться зависимыми от других организаций ради укрепления возможностей и продуктивности каждой из них.

Силы подражания (mimetic forces) — тенденция копировать организации, производящие впечатление успешных, или подражать им, наблюдающаяся в условиях неопределенности.

Силы принуждения (coercive forces) — внешнее давление на организацию (например, в форме законодательных требований) с целью уподобить ее структуру, методы работы или особенности деятельности тем, что используются в других организациях.

Символ (symbol) — нечто, представляющее другую вещь.

Симптомы структурного несоответствия (symptoms of structural deficiency) — признаки организационной структуры, нарушающие ее гармоничность (медлительность принятия решений или их низкое качество, неспособность по-новому реагировать на изменения среды, чрезмерное количество конфликтов).

Система (system) — совокупность взаимодействующих элементов, получающая исходные ресурсы из внешней окружающей среды, преобразующая их и выпускающая свою продукцию снова в окружающую среду.

Система обеспечения принятия решений (decision support system) — система, позволяющая менеджерам всех уровней при принятии конкретных решений обновлять, использовать и представлять информацию объединенных баз данных.

Система оперативных команд (incident command system) — система, использующая преимущества бюрократии в отношении эффективности и контроля, но не имеющая ее проблем, связанных с медлительностью реагирования в кризисной ситуации.

Системы планирования ресурсов (enterprise resource planning, ERP) — сложные компьютерные системы, собирающие, перерабатывающие и предоставляющие информацию о работе компании в целом, включая прием заказов, конструирование продукта, снабжение, хранение, производство, сбыт, человеческие ресурсы, прием платежей и прогнозирование будущих заказов.

Системы проведения трансакций (transaction processing systems, TPS) — автоматизация организационной рутины, повторяющихся повседневных деловых контактов.

Случайность (contingency) — теория, в соответствии с которой все вещи зависят друг от друга; организационная ситуация, определяющая выбор правильного подхода к менеджменту.

Совместное предприятие (joint venture) — отдельная структура, обеспечивающая возможность совместного развития, распределения издержек и проникновения на новые рынки, создаваемая двумя или более активными фирмами-спонсорами.

Сокращение размеров (downsizing) — намеренное сокращение штатов компании посредством увольнения сотрудников.

Сохранение (retention) — оберегание и институционализация определенных организационных форм.

Социальная ответственность (social responsibility) — обязательство руководства принимать решения и действовать таким образом, чтобы организация вносила вклад в благосостояние общества и рассматривала его интересы наряду со своими собственными.

Социальный аудит (social audit) — количественная оценка этических, социальных и экологических последствий операций организации.

Специальные знания (technical knowledge) — согласованное представление о способах решения проблем и достижения целей организации.

Стадия глобализации (global stage) — стадия международного развития, на которой компания выходит за пределы любой отдельно взятой страны.

Стадия коллективизма (collectivity stage) — фаза жизненного цикла организации, на которой преобладает жесткое руководство и начинается выработка ясных целей и направления деятельности.

Стадия национальной компании (domestic stage) — первая стадия международного развития, на которой компания ориентирована на внутренний рынок, но менеджеры осознают возможности глобальной окружающей среды.

Стадия предпринимательства (entrepreneurial stage) — фаза жизненного цикла организации, на которой происходит ее рождение, и основное внимание уделяется созданию своего продукта и выживанию на рынке.

Стадия развития (elaboration stage) — стадия жизненного цикла организации, на которой кризис бюрократизма разрешается в процессе развития нового отношения к командной работе и сотрудничеству.

Стадия формализации (formalization stage) — фаза жизненного цикла организации, на которой внедряются и используются правила, процедуры и системы контроля.

Стейкхолдер (stakeholder) — любая группа внутри или вне организации, заинтересованная в ее деятельности.

Стратегически непредвиденные обстоятельства (strategic contingencies) — события или виды деятельности внутри и вне организации, существенным образом влияющие на достижение ее целей.

Стратегия (strategy) — совокупность планов, решений и задач, которые должны быть реализованы для достижения целей организации.

Стратегия анализа (analyzer) — стратегия в бизнесе, направленная на поддержание его стабильности путем пограничных инноваций.

Стратегия генерализации (generalist) — стратегия организации, предлагающей широкий ассортимент изделий или услуг и работающей на широком рынке.

Стратегия глобализации (globalization strategy) — стандартизация конструкции продукта и рекламы по всему миру.

Стратегия защиты доли рынка (defender) — стратегия бизнеса, ориентированная на стабильность или даже ограничения, а не на инновации и рост.

Стратегия поиска (prospector) — стратегия бизнеса, для которой характерны инновации, риск, поиск новых возможностей и рост.

Стратегия реагирования (reactor) — стратегия бизнеса, при которой организация реагирует на опасности и возможности, возникающие во внешней среде, по мере их появления.

Стратегия специализации (specialist) — свойственна организации, имеющей ограниченный ассортимент изделий или услуг и работающей на ограниченном рынке.

Стратегия фокусирования (focus strategy) — стратегия, в соответствии с которой организация концентрируется на определенном региональном рынке или группе потребителей.

Структура (structure) — формальные отношения отчетности, группирования и системы организации.

Структура штата (personnel ratios) — соотношение численности управленцев, конторских служащих и специалистов в штате организации.

Структурные параметры (structural dimensions) — описания внутренних характеристик организации.

Субкультура (subculture) — структура, складывающаяся в организации и отражающая общие проблемы, цели и опыт членов команды, подразделения или другой структурной единицы.

Субсистемы (subsystems) — подразделения организации, выполняющие специфические функции, необходимые для выживания организации. Организационные субсистемы выполняют такие необходимые функции, как пограничное взаимодействие, производство, техническое обеспечение, адаптацию к требованиям окружающей среды и менеджмент.

Сфера деятельности (domain) — поле деятельности, избранное организацией во внешней среде.

Сферы политической активности (domains of political activity) — области, в которых играет роль политика. В организации это структурные изменения, преемственность руководства и распределение ресурсов.

Тактические приемы расширения сотрудничества (tactics for enhancing collaboration) — приемы интеграции, встреч лицом к лицу, переговоров, межгрупповых консультаций, обмена работниками, выработки единой миссии и постановки соподчиненных целей, позволяющие группам преодолевать различия и работать вместе.

Тактические приемы укрепления власти (tactics for increasing power) — пребывание в области с высокой степенью неопределенности, формирование зависимости, снабжение ресурсами, учет стратегически непредсказуемых обстоятельств.

Творческие подразделения (creative departments) — подразделения организации, инициирующие изменения, например отделы исследований, инженерный, дизайнерский, системного анализа.

Творчество (creativity) — процесс генерирования идей, которые могут отвечать новым потребностям или возникающим возможностям.

Теория организации (organization theory) — подход к организациям на макроуровне, рассматривающий организацию как единое целое.

Теория хаоса (chaos theory) — научная теория, утверждающая, что отношения в сложных, адаптивных системах образованы множеством взаимосвязей, создающих неожиданные эффекты и компенсирующих непредсказуемость внешней окружающей среды.

Технологическая оснащенность (technical complexity) — степень механизации производственного процесса.

Технологические изменения (technology changes) — изменения в производстве, знаниях и навыках, создающие основу специфической компетенции организации.

Технология (technology) — инструменты, методы и действия, используемые для преобразования исходных ресурсов в продукты на выходе из организации.

Технология посредничества (mediating technology) — обеспечение продукцией или услугами, которое связывает с клиентами окружающей среды и позволяет подразделениям работать независимо.

Транснациональная модель (transnational model) — форма горизонтальной организации, имеющая много центров. Руководители филиалов разрабатывают стратегию и инновации для компании в целом, а единство и координация достигаются посредством корпоративной культуры, единого мировоззрения и общих ценностей.

Удовлетворительность (satisficing) — ориентация организаций не на высший, а на удовлетворительный уровень деятельности.

Укрупнение операций (job enlargement) — проектирование деятельности, направленное на расширение спектра задач, выполняемых работником.

Упадок организации (organizational decline) — условия, при которых в течение некоторого времени наблюдается значительное и абсолютное сокращение ресурсов организации.

Управление знанием (knowledge management) — попытки систематически наращивать, организовывать интеллектуальный капитал компании и делать его доступным, а также формировать культуру непрерывного обучения и совместного использования знания, что позволяет строить текущую деятельность компании на том знании, которым она уже располагает.

Управленческая информационная система (management information system) — целостная компьютерная система информации, обеспечивающая принятие текущих решений.

Управленческая этика (managerial ethics) — принципы, определяющие решения и поведение менеджеров, с позиций их соответствия требованиям морали.

Управленческие системы контроля (management control systems) — формализованные способы деятельности, отчетность и процедуры, использующие информацию; благодаря им поддерживаются или изменяются схемы деятельности организации.

Упрощение работы (job simplification) — уменьшение количества и сложности задач, выполняемых отдельным человеком.

Уровень анализа (level of analysis) — в теории систем субсистема, которая служит основным объектом внимания. Обычно организация рассматривается на четырех уровнях анализа.

Условия принятия решения (decision premises) — ограничения и руководящие указания со стороны топ-менеджеров, в рамках которых должны приниматься решения на нижележащих уровнях.

Фокус (focus) — основная ценность, определяющая перспективы организации; может быть внутренним или внешним.

Формализация (formalization) — степень, в которой организация использует правила, процедуры и письменную документацию.

Формирование команды (team building) — деятельность, которая подтверждает идею о том, что люди, работающие вместе, должны действовать как единая команда.

Функциональная матрица (functional matrix) — структура, в которой основными полномочиями наделены руководители функциональных подразделений, а менеджеры, занимающиеся конкретными изделиями или проектами, просто координируют деятельность своих подчиненных.

Функциональная структура (functional structure) — объединение рабочих процессов по функциональному принципу.

Функциональное группирование (functional grouping) — объединение сотрудников, имеющих сходные функции, осуществляющих сходные рабочие процессы или обладающих сходными знаниями и навыками.

Харизматическая власть (charismatic authority) — власть, обеспеченная исключительными характеристиками или героизмом личности, а также его приказаниями.

Хотторнский эксперимент (Hawthorne Studies) — серии экспериментальных исследований производительности труда, проведенных в начале 1924 г. на заводе Western Electric Company в Хотторне, шт. Иллинойс, в которых было показано, что производительность труда рабочих возрастает при улучшении отношения к ним менеджеров.

Хранение данных (data warehousing) — использование гигантских баз данных, объединяющих всю информацию и дающих возможность пользователям обращаться к ним непосредственно, подготавливать отчеты и получать ответы на конкретные вопросы.

Целевой подход (goal approach) — подход к эффективности организации, ориентированный на результаты ее деятельности и успешность их достижения.

Централизация (centralization) — характеристика уровня иерархии, наделенного полномочиями принятия решений.

Центрированность (centrality) — характеристика подразделения, деятельность которого преимущественно ориентирована на работу организации.

Центрированность сети (network centrality) — укрепление власти топ-менеджеров центрированием своей позиции в организации и подбором преданных подчиненных.

Экономичное производство (lean manufacturing) — привлечение высококвалифицированных работников на всех стадиях производства, старательное отношение ко всем деталям процесса, постоянное сокращение издержек и повышение качества работы.

Экономичность (efficiency) — количество ресурсов, затраченное на производство единицы продукции.

Экстранет (extranet) — частная информационная сеть.

Электронный бизнес (e-business) — бизнес, осуществляемый с помощью цифровых технологий не в физическом пространстве, а в компьютерных сетях.

Электронный обмен данными (electronic data interchange, EDI) — компьютерная связь между организациями, позволяющая передавать данные без участия человека.

Этика (ethics) — кодекс моральных принципов и ценностей, определяющих поведение человека или группы в отношении того, что они считают правильным и неправильным.

Этическая дилемма (ethical dilemma) — дилемма, возникающая, когда каждый альтернативный выбор или способ поведения кажется нежелательным из-за его потенциально негативных этических последствий.

Эффективность (effectiveness) — степень, в которой организация достигает своих целей.

Явное знание (explicit knowledge) — формальное систематическое знание, которое может быть классифицировано, зафиксировано в письменной форме и передано другим людям в виде документов или общих инструкций.

Язык (language) — слоганы, поговорки, метафоры и другие выражения, имеющие особый смысл для сотрудников.

Переводное издание

Перевод с английского *Г.Ю. Любимовой*

Ричард Л. Дафт

Теория организации

Корректор *Г.Б. Кострюмцова*
Оригинал-макет *Н.М. Белоусовой*
Оформление художника *В.А. Лебедева*

Лицензия серии ИД № 03562 от 19.12.2000 г.
Подписано в печать 15.05.2006. Изд. № 716
Формат 70×100 1/16. Усл. печ. л. 59,8
Тираж 5000 экз. (1-й завод — 3000). Заказ №2607.

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»
Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1
Тел.: 8-499-740-60-15. Тел./факс: 8-499-740-60-14
www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14