Генри Минцберг

Структура в кулаке: создание эффективной организации

Генри Минцберг
Структура в кулаке: создание эффективной организации
Серия «Деловой бестселлер» Перевела с английского Д. Раевская Под общей редакцией Ю. Н. Каптуревского

Главный редактор *Е. Строганова*
Заведующий редакцией *Л. Волкова*
Научные редакторы *К. Голубев*
Выпускающий редактор *В. Земских*
Художественный редактор *С. Будилов*
Верстка *Е. Ермолаенкова*
Корректоры *Н. Капитонова, М. Одинакова, И. Смирнова, Н. Тюрина*

ББК 65.290-21 УДК 658.1
Г. Минцберг
М62 Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
18ВМ 5-469-00256-Х

Как создать такой каркас организации, который обеспечит ее долгое и успешное существование? В чем секрет эффективного распределения служебных обязанностей? Как наладить действенную систему контроля, избежав при этом излишней бюрократизации? Об этом и многом другом расскажет вам всемирно признанный классик менеджмента Генри Минцберг в своей замечательной книге «Структура в кулаке». Ясный, логичный и занимательный стиль изложения поможет разобраться в таких сложных вопросах, как организационный дизайн, сверхструктура, децентрализация, адхократия.

Книгу можно рекомендовать не только для специалистов в области менеджмента и управления персоналом, студентов вузов, изучающих эти предметы, но и для предпринимателей, как начинающих собственное дело, так и желающих улучшить уже сложившуюся организацию.

©1983 Prentice Hall, Inc
© Перевод на русский язык, Д. Раевская, 2001
© Предметный указатель, указатель фирм и торговых марок, именной указатель, А. Дубянский, 2001
© Издательский дом «Питер», 2004

ISBN 5-469-00256-X
ISBN 0-13-855479-X (англ.)

000 «Питер Принт», 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 67в. Лицензия ИД №05784 от 07.09.01.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 – литература учебная. Подписано *к* печати 06.04.04. Формат 60x90/16. Усл. п. л. 32. Доп. тираж 3500. Заказ 661

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО «Техническая книга» 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29

Содержание

К читателю
Глава 1. Основы организационного дизайна
Механизмы координации
Пять частей организации
Операционное ядро
Стратегический апекс
Срединная линия
Техноструктура
Вспомогательный персонал
Функционирование организации
Глава 2. Проектирование индивидуальных должностных позиций
Специализация в выполнении рабочих задач
Горизонтальная специализация в выполнении рабочих задач
Вертикальная специализация в выполнении рабочих задач
Укрупнение рабочих заданий
Специализация различных частей организации
Формализация поведения
Зачем формализовать поведение?
Бюрократическая и органическая формы структуры
Некоторые дисфункции наиболее формализованных структур
Формализация поведения по частям организации
Обучение и индоктринация
Обучение
Индоктринация
Обучение и индоктринация в различных частях организации
Связь параметров дизайна с должностными позициями
Глава 3. Дизайн сверхструктуры
Группирование организационных единиц
Принципы группирования
Критерии группирования
Группирование по функциям
Рыночное группирование
Группирование в разных частях организации
Размер организационной единицы
Размер организационной единицы и координационные механизмы
Размер организационных единиц разных частей организации
Глава 4. «Живая плоть» сверхструктуры
Системы контроля и планирования
Контроль над исполнением
Планирование действий
Иерархия систем планирования действий и контроля над исполнением
Системы планирования и контроля в разных частях организации
Инструменты взаимодействий
Связующие должностные позиции
Специальные группы и постоянные комитеты
Менеджеры-интеграторы
Матричные структуры
Континуум инструментов взаимодействия
Инструменты взаимодействий и другие параметры дизайна
Инструменты взаимодействий в различных частях организации
Глава 5. Разбираем децентрализацию
Зачем децентрализовать структуру?
Некоторые концептуальные вопросы централизации/ децентрализации
Три варианта употребления термина «децентрализация»
Вертикальная децентрализация

Горизонтальная децентрализация
Власть аналитикам
Власть экспертам
Власть каждому
Децентрализация в кулаке
Децентрализация и другие параметры дизайна
Децентрализация в разных частях организации
Глава 6. Соответствие организационного дизайна ситуации
Два взгляда на организационную эффективность
Возраст и размер
Стадии структурного развития
Техническая система
Исследования Джоан Вудворд: единичное, массовое и поточное производство
Единичное производство
Массовое производство
Поточное производство
Внешняя среда
Соответствующие внешней среде типы организаций
Власть
Глава 7. Дизайн как конфигурация
Глава 8. Простая структура
Описание базовой структуры
Условия существования простой структуры
Некоторые связанные с простой структурой проблемы
Глава 9. Механистическая бюрократия
Базовая структура
Операционное ядро
Административный компонент
Контроль как навязчивая идея механистической бюрократии
Стратегический апекс
Создание стратегии
Условия существования механистической бюрократии
Некоторые связанные с механистической бюрократией проблемы
Человеческие проблемы операционного ядра
Проблемы координации в административном центре
Адаптационные проблемы на стратегической вершине
Глава 10. Профессиональная бюрократия
Базовая структура
Труд профессиональных операторов
Бюрократический характер структуры
Процесс наклеивания ярлыков
Фокус на операционное ядро
Децентрализация в профессиональной бюрократии
Административная структура
Роли профессионального администратора
Формирование стратегии в профессиональной бюрократии
Условия функционирования профессиональной организации
Некоторые проблемы профессиональной бюрократии
Проблемы координации
Проблемы свободы действий
Проблемы инноваций
Дисфункциональные реакции
Глава 11. Дивизиональная форма
Базовая структура
Параметры дизайна
Структура подразделений

Полномочия подразделений и центральной администрации
Условия функционирования дивизиональной формы
Многообразие рынка
Техническая система
Внешняя среда
Возраст и размер
Власть
Стадии перехода к дивизиональной форме
Интегрированная форма
Форма производства побочных продуктов
Форма производства взаимосвязанных продуктов
Конгломератная форма
Некоторые проблемы дивизиональной формы
Экономические преимущества диверсификации
Вклад штаб-квартиры
Социальная эффективность системы контроля за исполнением
Проблемы концентрации власти
Заключение: структура на краю обрыва
Глава 12. Адхократия
Базовая структура
Параметры дизайна
Операционная адхократия
Административная адхократия
Административный компонент адхократии
Формирование стратегии в адхократии
Роли стратегического апекса
Условия функционирования адхократии
Условия внешней среды
Неравноправие сил внешней среды
Частые товарные изменения
Молодость как условие существования адхократии
Техническая система как условие существования адхократии
Мода как условие существования адхократии
Некоторые проблемы адхократии
Человеческая реакция на неопределенность
Проблемы эффективности
Опасности необоснованных трансформаций
Глава 13. Сверх пяти
Система пяти конфигураций
Конфигурации как набор основных тяг организации
Конфигурации как набор чистых типов
Конфигурации как система для описания структурных гибридов
Конфигурации как система для описания структурных переходов
Шесть... и более
Литература
Именной указатель
Предметный указатель
Указатель фирм

К читателю

Важнейшая предпосылка эффективного функционирования организаций – от ремонтных мастерских до автомобилестроительных компаний, от полицейских участков до кабинета министров – дизайн (проектирование) их структур. Что же нам реально известно об этом процессе?

Менеджмент накопил немало знаний, но отнюдь не в удобной для занятых созданием организационных структур менеджеров, специалистов по персоналу, консультантов форме. Тем более что практики нередко игнорируют обширную, основанную большей частью на систематических эмпирических исследованиях литературу по структурированию организаций. Тому есть две причины. Во-первых, она представляет собой главным образом статьи и книги, написанные в академическом стиле, ориентированные прежде всего на ученых. Пытаясь разобраться в используемой терминологии, практик обнаруживает, что по большей части в этих работах говорится о том, что есть, а не о том, как должно быть; другими словами, анализируется существующее положение дел, а не принципы построения эффективной организации. Во-вторых, несмотря на обширность посвященной данной теме литературы и многочисленность представленных точек зрения, в них отсутствует синтез. Никакие другие источники не дадут практику столь же глубокого понимания проблемы; но ему придется «перелопатить» сотни томов, чтобы уловить, о чем же, собственно, идет речь. Но даже и тогда читателю самому предстоит заняться синтезом. Выводы исследователей противоречивы, а попыток согласовать позиции почти не предпринимается. Поэтому, даже имей вы терпение изучить все эти работы, вы запутаетесь еще больше.

В середине 1970-х гг. я попробовал упорядочить выводы исследователей, выделить ключевые положения и – самое главное – синтезировать их в общую картину структурирования организаций. Книга с таким названием, результат почти трех лет работы автора, вышла в издательстве *Prentice Hall* в 1979 г. В ней было 512 набранных мелким шрифтом страниц текста, но зато она отвечала поставленной мною задаче: синтезировать исследования по организационному структурированию (у книги был подзаголовок «Синтез исследований») и показать, что делает лежащую в основе организации схему эффективной. Поскольку я не забывал, что читателями книги станут не только студенты и практики, но и мои академические коллеги, то представил в ней подробные доказательства каждого из выводов, щедро сдобренные цитатами из работ других исследователей. Иначе говоря, аргументы подкреплялись как можно более полно с тем, чтобы читатель мог использовать книгу и в качестве справочного издания. Потому и набралось более пятисот страниц. Несмотря на объем, книга имела успех, вызвав одобрение как профессиональных критиков, так и читателей (особенно в университетских кругах).

В 1981 г. Тед Юрсек в рамках проводимой издательством *Prentice Hall* программы «Профессиональная книга» предложил переиздать мою работу, сделав ее более удобной для практиков. На деле это означало серьезное ее сокращение и удаление всех ссылок и цитат. В то же время требовалось сохранить базовую линию аргументации, еще более приблизив ее к вопросу построения эффективной организации. Я с воодушевлением воспринял это предложение, поскольку чувствовал, что, если моя книга окажется вне сферы внимания менеджеров, труд, вложенный в ее написание, окажется по большому счету напрасным.

Меня также ободрила реакция тех практиков, которым удалось осилить первое издание, и отзыв на мою статью *«Organization Design: Fashion or Fit?»* («Модель организации: конструировать или подбирать?») в журнале *«Harvard Business Review»* (номер за январь/февраль 1981 г.). В статье были вкратце изложены лишь основные положения книги, но до практиков, людей занятых, хотелось донести наши идеи как можно более полно. Поэтому требовалось нечто среднее между 14-страничной конспективной статьей и фолиантом в 512 страниц.

Так на свет появилась книга, которую вы держите в руках: «Структура в кулаке: создание эффективной организации» *{«Structure in Fives: Designing Effective Organization»).* Я надеюсь, что справился с задачей: представить и, что важнее, синтезировать результаты исследований относительно построения эффективной организации, причем в форме, удобной для менеджеров, специалистов по кадрам и консультантов, занимающихся структурированием организаций. Одним пришлось пожертвовать – подкрепляющими каждое утверждение ссылками. Но читатель, нуждающийся в такой информации, или тот, кто захочет изучить стоящие за тем или иным аргументом научные работы, найдет то, что ему необходимо, в книге *«Structuring of Organizations:*

A Synthesis of the Research» (Prentice Hall, 1979). В главном содержание той книги (и даже отдельные главы) соответствует новой, к тому же первая книга снабжена очень подробным алфавитным указателем и библиографией более чем из 300 научных работ. Читатели, которые пожелают глубже изучить проблему, могут рассматривать «большую» книгу как дополнение. (Единственная важная новация – материал в конце последней главы этой книги).

Что же до способа ее чтения, обратимся к сравнению со званым обедом (я отношу его не к качеству книги, а лишь к манере и порядку изложения). Ее нельзя «глотать» на ходу, как бутерброд, нельзя «выдергивать» из нее отдельные главы, как блюда из меню в ресторане. Их надлежит «потреблять» в строгом, определенном здесь порядке.

Гл. 1 должна пробудить аппетит читателя, а также подготовить его к следующему блюду – это, если хотите, *hors d'oeuvre*[1]. Гл. 1 служит фундаментом для всех остальных. Из гл. 2-5 читатель узнает «вкус» основных компонентов организационной модели, которые мы называем параметрами дизайна. Эта часть книги содержит в основном анализ, а не синтез; здесь мы схематически изображаем главные элементы структурного моделирования, но еще не объединяем их. В конце гл. 5 читатель обнаружит, что вкусы начинают смешиваться. Гл. 6, помещая проектные параметры конструкции в контекст различных ситуационных факторов, продолжает анализ. В итоге складывается особый набор ингредиентов, вкусов, которые – это будет видно – хорошо сочетаются друг с другом.

Гл. 7-12 –*pieces de resistance*[2] нашего банкета. В результате синтеза все вкусы из предыдущих глав перемешиваются, и перед нами – пять основных блюд, или конфигураций: простая структура, механистическая бюрократия, профессиональная бюрократия, дивизиональная форма и адхократия. В определенном смысле, первые шесть глав подготавливают рецепторы для следующих шести главных блюд на нашем столе. В гл. 7 вы познакомитесь с конфигурациями, каждая из которых затем рассматривается в одной из последующих глав. В заключительной главе, озаглавленной «Сверх пяти», – она служит чем-то вроде *digestif*[3] – рассматриваются некоторые важные взаимосвязи между конфигурациями и приоткрываются новые горизонты.

Отметим, что основные положения книги выделены полужирным шрифтом (вот так); объединив их, мы получим конспект центральной линии аргументации. Это сделано не для того, чтобы читатель листал книгу в поисках выделенных предложений, – кости без мяса все равно не позволят судить о вкусе блюда, – но ввиду необходимости подчеркнуть и суммировать ключевые выводы. Итак, к столу! Bon appetite!

Генри Минцберг

Глава 1

[1] Закуска *(фр.).*

[2] Основные блюда (фр.).

[3] В пер. с *фр.* – пищеварительный; бренди или ликер, который употребляется после еды для улучшения пищеварения.

Основы организационного дизайна

В подвале дома г-жи Раку оборудована мастерская по изготовлению гончарных изделий. Данный процесс предполагает выполнение нескольких задач – надо размять глину, сформовать изделие, обработать и подсушить его, покрыть глазурью, обжечь в печи. Координация этих задач не представляет проблемы; все задачи хозяйка мастерской выполняет сама.

А вот честолюбие г-жи Раку и привлекательность ее изделий создали сложности: заказы на керамику превысили производительность одного человека. Поэтому она наняла себе в помощницы мисс Биск, которая мечтала стать керамистом. Ее появление означало, что г-жа Раку должна была поделить работу. Поскольку владельцы магазинов, с которыми она сотрудничала, настаивали на поставках авторской керамики г-жи Раку, было решено поручить мисс Биск две задачи – разминать глину и готовить глазурь. Разделение труда потребовало координации выполняемых работ, что для работающих в одной гончарной мастерской женщин оказалось проблемой незначительной (им было достаточно неформального общения).

Все шло хорошо, но вскоре г-жу Раку опять завалили заказами. Понадобились еще помощники. Предвидя, что настанет день, когда им придется изготавливать изделия самостоятельно, она решила нанять выпускников местной гончарной школы. Если на обучение мисс Биск ушло какое-то время, то трое новых работников знали, как им следует работать с глиной и смешивать глазурь. Даже когда в мастерской трудились пять человек, координация их действий проблем не вызывала.

Но с появлением еще двух новых работников возникли трудности. Однажды мисс Биск споткнулась о бадью с глазурью и разбила пять готовых горшков; в другой раз, открыв печь, г-жа Раку обнаружила, что несколько кашпо по ошибке покрыты глазурью цвета фуксии. В тот момент она поняла, что координировать действия семи человек с помощью такого простого механизма, как неформальные коммуникации, уже невозможно. Положение усугублял тот факт, что г-же Раку, которая отныне официально именовалась президентом фирмы *Сегатгсз 1пс.,* приходилось все больше времени тратить на общение с клиентами; в костюме от *Мапте/г/го ее* можно было видеть чаще, чем в рабочих джинсах. Мисс Биск была назначена менеджером мастерской; теперь в ее обязанности входили контроль и координация работы мастеров-керамистов.

Фирма развивалась. Крупные перемены произошли с приходом техника-нормировщика. Он рекомендовал организовать процесс труда так, чтобы для одного типа изделий (цветочные горшки, пепельницы, подвесные кашпо, фигурки животных) каждый работник выполнял только одну задачу: один разминал глину, второй формовал изделия, третий их обрабатывал и т. д. Таким образом, производство приняло форму четырех поточных линий. Каждый работник следовал заранее разработанным для обеспечения общей координации стандартным инструкциям. Изменилась и система распределения.

Компания *Сегагтсз 1пс.* отказалась от поставок своей продукции в торгующие изделиями кустарных промыслов магазинчики. Г-жа Раку принимала только заказы на большие партии товаров, преимущественно – от крупных оптовых покупателей.

Но ее амбиции были безграничны, и когда подвернулся случай расширить специализацию фирмы, г-жа Раку его не упустила. Сначала она взялась за производство керамической плитки, потом фурнитуры для ванной и, наконец, кирпичей. Фирма разделилась на три подразделения – потребительских товаров, строительных товаров и товаров производственного назначения. Из своего офиса на 55-м этаже небоскреба *РоШгу* Тожег(« Глиняная Башня») г-жа Раку координировала деятельность подразделений, ежеквартально проверяя, насколько эффективно они функционируют. Если показатели прибыли и роста были ниже запланированных, она лично принимала необходимые меры. Однажды, сидя в своем кабинете над расчетами бюджета, г-жа Раку, засмотревшись в окно на соседние небоскребы, решила переименовать фирму в *«Сегатко».* Любая организованная человеческая деятельность – от изготовления цветочных горшков до снаряжения космической экспедиции на Луну – выдвигает два фундаментальных, но противоположных требования: разделение труда на отдельные задачи и координация действий по выполнению этих задач в единую деятельность. **Структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.**

Как должна быть построена структура? Существует ли некий идеальный способ ее дизайна? Или ее отдельные элементы – несколько способов разделения труда и координирования задач – должны подбираться автономно, подобно тому, как мы выбираем овощи на рынке или закуски, выставленные на буфетной стойке?

На протяжении многих лет литература по менеджменту отвечала на первый из вопросов утвердительно. Хорошей считалась та структура, которая базируется на правилах и строгой иерархии полномочий, когда норма управляемости не превышает шести. С недавних пор исследователи незаметно склоняются к положительному ответу и на второй вопрос. Дизайнер организации должен в правильных пропорциях совмещать, помимо многих других компонентов, долгосрочное планирование, обогащение процесса труда и матричную структуру.

Настоящая книга отрицает оба этих подхода в пользу третьего. **Элементы структуры должны быть подобраны таким образом, чтобы достигались внутренняя слаженность, или гармония, и фундаментальное соответствие организационной ситуации** – размеру организации, ее возрасту, типу внешней среды, в которой она функционирует, используемой технической системе и т. д. Все эти ситуационные факторы часто являются предметом не менее строгого «выбора», чем сами элементы структуры. Ниша организации в ее среде, темпы развития, методы, применяемые для производства продуктов или услуг, – все это следует тщательно подбирать. В итоге мы приходим к следующему выводу: дабы создать то, что мы будем называть *конфигурациями,* параметры дизайна и ситуационные факторы необходимо особым образом группировать.

В зависимости от того, как происходит тот или иной выбор, получаются разные конфигурации – в принципе, возможны многочисленные варианты. Но на практике, и мы это покажем, число эффективных для большинства организаций конфигураций не столь уж велико. **Лейтмотивом данной книги является мысль о том, что за большинством тенденций, которые подталкивают эффективные организации к выбору той или иной структуры, стоит ограниченное число конфигураций. Другими словами, построение эффективной организационной структуры – а в общем, и диагностика проблем многих неэффективных структур – приводит к рассмотрению всего нескольких базовых конфигураций.**

В нашей книге их пять. В гл. 1 мы представим набор основных механизмов, используемых для достижения координации между решением отдельных задач. Их также пять. Далее в той же главе мы предложим наглядную организационную схему, которую будем использовать в качестве ориентира на протяжении всей книги. В этой схеме пять частей. По ходу книги мы описываем различные параметры структурного дизайна. Один из важнейших – децентрализация. Мы увидим, что она принимает пять основных форм. Затем, обсудив ситуационные факторы, мы представим наши базовые конфигурации структуры и ситуации. И снова их число равно пяти. Мы обнаружим, что пятиэлементное деление не случайно, а диктуется некоей фундаментальной взаимосвязью. В частности, каждая из конфигураций поддерживает одну из форм децентрализации, а в каждой из форм доминирует один из координирующих механизмов и одна из частей организации. Так что же, пять – магическое число для создания эффективной организации?

Оставим мистику в стороне и перейдем к более прагматическим вопросам. Для того чтобы определить систему координат книги, нам необходимо представить в этой главе две концепции. Первая характеризует механизмы координации деятельности организации, а вторая описывает собственно организацию как набор взаимосвязанных частей.

МЕХАНИЗМЫ КООРДИНАЦИИ

Напомним, что структура отвечает двум фундаментальным условиям – разделению труда на отдельные задачи и координации действий по их решению. В возглавляемой г-жой Раку компании *Сегатко* разделение труда – размягчение глины, формование, обработка, глазурование и обжиг – диктовалось в значительной степени характером труда и доступной технической системой. Однако координация оказалась довольно сложным делом и могла осуществляться разными способами. Эти способы можно назвать *механизмами координации* (хотя не меньше, чем с координацией, они связаны с контролем и коммуникациями).

Пять координационных механизмов в основном раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация навыков и знаний (квалификации). Рассмотрим вкратце каждый из них.

• ***Взаимное согласование*** **способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций.** При взаимном согласовании контроль над процессом труда осуществляет самими работниками (см. рис. 1.1 (а)). Поскольку здесь имеет место относительно простой механизм координации, взаимосогласование используется простейших же организациях – например, двумя гребцами в байдарке или несколькими работниками гончарной мастерской. Парадоксально, но этот механизм применяется и в более сложных условиях. Рассмотрим организацию, занимавшуюся подготовкой первого полета человека на Луну. Достижение поставленной цели предполагает исключительно тщательное разделение труда, поскольку для решения самых разнообразных задач привлекаются тысячи специалистов. Но на первых этапах никто не знает наверняка, что и как следует делать. Это знание приходило по мере развертывания рабочего процесс. Заключительный анализ показывает: несмотря на использование различных координационных механизмов, успех предприятия изначально зависел от способности специалистов, осваивавших «еще не от меченный на карте маршрут», приспосабливаться друг к другу – что, в общем, не так уж отличается от взаимодействия двух гребцов в лодке.

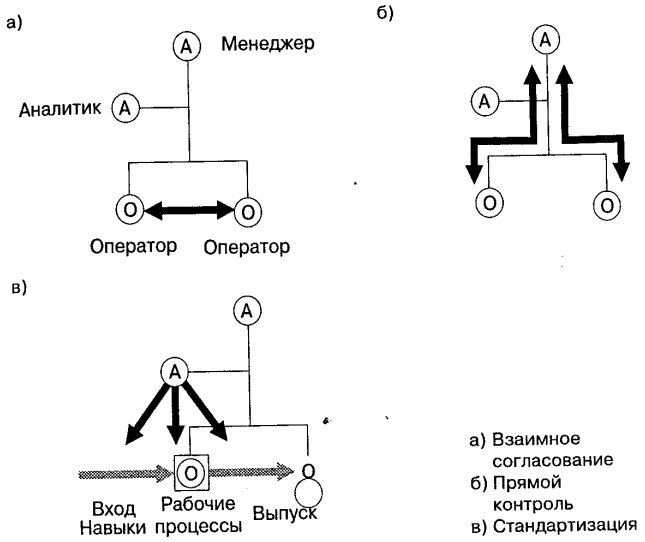


Рис. 1.1. Пять механизмов координации

• Развиваясь из простейшей формы (в мастерской – пять или шесть работников, в «супербайдарке» – полтора десятка гребцов), организация, как правило, обращается ко второму координационному механизму. ***Прямой контроль*** **способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека** (рис. 1.1 (б)). По сути, один мозг координирует работу нескольких пар рук, как, например, это делает руководитель гончарной мастерской или загребной в академической гребле, задающий такт работы веслами остальным членам команды. Возьмем структуру команды игроков в американском футболе. Здесь очень четкое разделение труда: одиннадцать игроков различаются по выполняемым ими задачам, положению на поле и даже по своим физическим данным. Худощавый полузащитник хавбек с мячом в руках стоит за линией борьбы за мяч; крепыш-полузащитник (такл) находится на линии, его задача – блокировать нападение. Для координации их действий одного взаимного согласования недостаточно, поэтому распоряжения отдает выполняющий роль защитника лидер команды (квотербек). Процесс труда может координироваться и в отсутствие взаимного согласования действий или прямого контроля. Ее можно *стандартизировать,* когда координация достигается на стадии разработки, еще до начала процесса труда, так сказать, на «чертежной доске». Рабочим сборочного конвейера автомобилестроительного завода или хирургам в операционной обычно не нужно беспокоиться о согласовании действий с коллегами – они и так точно знают, кто что должен делать, и действуют соответственно. На рис. 1.1 (в) изображены три основных способа

достижения координации путем стандартизации. Сам процесс труда, его результаты и исходные условия – навыки (и знания) выполняющих ее людей – можно запланировать так, чтобы они отвечали заданным стандартам.

• ***Стандартизация рабочих процессов*** **предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда.** Первым приходит на ум пример с прилагаемыми к детским игрушкам инструкциями, посредством которых производитель стандартизирует действия родителей или ребенка по их сборке. («Возьмите двухдюймовый винт с полукруглой головкой и вставьте его в отверстие БХ, совместив его с деталью ХБ, стопорной шайбой и шестигранной гайкой, одновременно поддерживая...») Стандартизация применяется во многих организациях – и на четырех поточных линиях в *Сегаткз ЫтИеа,* и в пекарне, когда пироги наполняют начинкой. Однажды я наблюдал эту картину: тысячи раз в день работник опускает черпак в чан с начинкой – вишня, голубика, яблоки, ему все равно, – которую затем отправляет в пирог, подъезжающий к нему на вращающемся столе. Его работу заранее скоординировал изобретатель этого стола. Стандарты других видов деятельности дают больше пространства для маневра: например, от торгового агента требуется получение минимум трех заявок на общую сумму $10 тыс., но выбор способа решения задачи остается за ним.

• **Когда специфицируются результаты труда, например параметры изделия или норма выработки, принято говорить о *стандартизации выпуска.*** Пассажир такси не объясняет водителю, как управлять машиной или какой дорогой ехать; он просто сообщает, куда его доставить. Рабочему не надо рассказывать, как разминать глину, достаточно сказать, чтобы он размял кусок весом 1,5 кг. Гончар знает, что из такого куска получается горшок определенного размера (его собственный стандарт выпуска). Стандартизация выпуска предполагает изначальную координацию задач; например, в переплетной мастерской известно, что страницы, полученные из одной типографии, точно подойдут к доставленным с другого предприятия обложкам. Аналогично, все руководители подразделений *Сегатко* заранее согласовывают производственные планы со штаб-квартирой компании. Их обязанность – ежеквартально обеспечивать определенный уровень прибыли и роста; как они этого добьются – их личное дело.

• Иногда фирме требуется стандартизация, но при этом стандартизировать ни труд, ни его результаты невозможно. В подобной ситуации г-жа Раку решила нанять опытных помощников – стандартизировать если не процессы труда и не выпуск, то рабочую силу. ***Стандартизация навыков и знаний (квалификации)*** **означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников.** Обычно работник обучается еще до вступления в организацию. Г-жа Раку наняла гончаров, закончивших специальную школу. Аналогично больницы приглашают на работу дипломированных врачей. Учебные заведения создают программы подготовки работников, а также закладывают основы координации. На первый взгляд на своем участке человек действует автономно (игра хорошего актера тоже рождает впечатление полной импровизации). Но в действительности оба заранее назубок выучили свои роли. Поэтому стандартизация умений косвенно способствует тому, что стандартизация рабочих процессов или результатов труда достигается непосредственно: именно она контролирует и координирует целенаправленную совместную деятельность. Когда анестезиолог и хирург встречаются в операционной для проведения операции по удалению аппендикса, им почти не надо переговариваться друг с другом: благодаря своему базовому образованию каждый точно знает, что он ждет от другого. Залогом координации является их стандартизированная квалификация[4].

Итак, мы выделяем пять координационных механизмов, которые можно представить в определенном, весьма приблизительном, порядке. **По мере усложнения деятельности организации выбор средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов (преимущественно), выпуска или знаний и навыков и, наконец, вновь к взаимному согласованию.**

В условиях индивидуального труда необходимость в подобных механизмах отсутствует – координация осуществляется непосредственно в сознании человека. Но дайте ему в помощь второго работника, и ситуация существенно изменится. Теперь придется координироваться двум «головам». Люди, работающие бок о бок в небольших группах, приспосабливаются друг к другу, как правило, неформально; для них самой удобной формой координации является

---

[4] То же, очевидно, можно сказать и о более сложных операциях. Наблюдение за пятичасовой хирургической операцией показало, что между кардиохирургом и анестезиологом неформальные коммуникации практически отсутствуют *(Соз&еИп,* 1978).

взаиморегулирование, взаимное приспособление. Однако с увеличением числа членов группы координировать процесс труда неформальными способами становится все труднее. Возникает необходимость в лидере. Контроль над деятельностью группы переходит к одному человеку – в итоге снова к одной голове, которая руководит остальными; оптимальным механизмом координации становится прямой контроль.

При дальнейшем усложнении труда проявляется еще одна устойчивая тенденция – к стандартизации. Решая задачи простые и однообразные, организация может положиться на стандартизацию самого труда. Но необходимость выполнения более сложных задач заставляет организацию обратиться к стандартизации выпуска, то есть спецификации результатов труда, оставляя выбор рабочего процесса за работником. С другой стороны, стандартизировать результаты очень сложного труда зачастую невозможно, и тогда организация обращается к стандартизации квалификации работников. Однако если разделенный на задачи труд не удается стандартизировать, возможно, придется, пройдя весь цикл, вернуться к самому простому, но наиболее удобному координационному механизму – взаимному согласованию. Как мы отмечали, в крайне сложных ситуациях опытные руководители добиваются выполнения работы с помощью неформальных коммуникаций.

До настоящего момента мы исходили из того, что в зависимости от конкретных условий организация делает выбор в пользу какого-то одного механизма координации. Также подразумевалось, что все пять механизмов в определенной мере взаимозаменяемы; организация может перейти от одного к другому. Но эти допущения не означают, что любая организация может полагаться на один-единственный механизм координации. На практике, как правило, комбинируются все пять. Независимо от степени стандартизации всегда необходима некая доля прямого контроля и взаимного регулирования. Современные организации просто не могут существовать без руководителя и неформального общения, которые нужны хотя бы для преодоления неэластичности стандартизации. Даже на самой автоматизированной (то есть высокостандартизированной) фабрике ломаются станки, работники не каждый день выкладываются «на все сто», в последний момент приходится менять графики. Нередко требуется вмешательство супервайзоров (контролеров, инспекторов), а рядовые работники должны справляться с нештатными ситуациями.

Проблемы выбора и комбинирования механизмов координации – вечная для менеджмента тема. Самые первые исследования были посвящены *формальной структуре,* документально подтвержденным, официальным отношениям между членами организации. До 1950-х гг. в литературе преобладали две научные школы; приверженцы первой делали акцент на прямой контроль, члены второй – на стандартизацию.

Основанная впервые изложившим свои воззрения в печатном труде в 1916 г. Анри Файолем[5] и популяризированная в англоязычном мире Лютером Гуликом[6] и Линделлом Урвиком[7], школа «принципов менеджмента» изучала преимущественно формальные полномочия – а по сути, роль прямого контроля в организации. Исследователи пропагандировали такие понятия, как *единство командования, единоначалие* (каждый «подчиненный» получает указание лишь от одного «начальника», которому непосредственно подчинен), *скалярная цепочка* (прямая линия команд от высшего руководителя через подчиненных ему менеджеров к рабочим; создание ступенчатой цепочки полномочий с помощью процесса делегирования) и *объем полномочий,* или *норма управляемости* (предельное число сотрудников, находящихся в подчинении).

Вторая школа фактически состоит из двух групп, на наш взгляд, рассматривающих одну проблему – стандартизацию труда на всех уровнях организации. Обе группы сформировались в начале XX в. выдающимися учеными по обе стороны Атлантики. В Америке Фредерик Тейлор[8] возглавил движение «научного менеджмента», которое занималось прежде всего программированием содержания исполнительского труда – труда металлурга, рудокопа и т. п. В

---

[5] Файоль Анри (1841-1925) – выдающийся французский ученый, создатель современной теории организации, управленец-практик, один из основоположников классической школы *(прим. перев.).*

[6] Гулик Лютер (1892-1993) – известный американский исследователь проблем организаций и управления, теоретик, практик и консультант, представитель второго поколения классической школы.

[7] Урвик Линделл (1891-1983) – видный англ. теоретик и практик в области исследования проблем организации, представитель второго поколения классической школы (1930-1940-е гг.).

[8] Тейлор Фредерик Уинслоу (1856-1915) – выдающийся американский исследователь и управленец-практик, положивший начало научной организации труда и рационализации в сфере управления; впервые ввел термин «менеджмент» и дал ему определение.

Германии Макс Вебер[9] исследовал напоминающие механизмы, или «бюрократические» структуры, деятельность которых формализуется правилами, должностными инструкциями и специальной подготовкой сотрудников.

Примерно полстолетия под организационной структурой понимали набор служебных, стандартизированных рабочих взаимоотношений, построенных вокруг строгой системы формальных полномочий.

В 1939 г. Ф. Ротлисбергер и У. Диксон опубликовали результаты серии экспериментов с участием рабочих завода *}Ye51em E1ec1nc HaЫHome.* Их исследование показало, что организационные структуры живы не только формальными полномочиями. В частности, наблюдения о наличии *неформальной структуры.* – неофициальных взаимоотношений в рамках рабочей группы – открыли ту простую истину, что взаимное согласование служит важным координирующим механизмом в любой организации. Деятельность этих и других ученых привела к возникновению в 1950-1960-х гг. третьего научного направления, первоначально названного «школой человеческих отношений». Опираясь на результаты эмпирических исследований, ее сторонники стремились доказать, что опора на формальную структуру – а именно на механизмы прямого контроля и стандартизации – в лучшем случае является ошибкой, а в худшем – представляет собой опасность для психологического здоровья рабочих.

Современные исследователи избегают этих крайних позиций. В последние десять лет наблюдается тенденция к более широкому рассмотрению структуры; например, изучаются взаимосвязи между формальным и неформальным, между прямым контролем и стандартизацией, с одной стороны, и взаимным согласованием, с другой. Эти работы демонстрируют, что **формальные и неформальные структуры тесно переплетены и часто неразличимы.** Некоторые исследования показывают, например, каким образом прямой контроль и стандартизация используются в качестве *неформальных* средств достижения власти и, наоборот, как расширение взаиморегулирования вписывается в формальную структуру. В современных исследованиях отчетливо просматривается еще одна важная идея: в формальной структуре нередко отражается официальное признание естественно возникающих моделей поведения. Формальные структуры в организациях во многом напоминают лесные дороги – те и другие появляются из проторенных тропинок.

ПЯТЬ ЧАСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы организация владела и управляла системами рабочих потоков и сама задавала взаимосвязи между своими частями. Эти потоки и взаимосвязи нельзя однозначно назвать линейными по форме (когда один элемент следует строго за другим). А вот слова как раз линейны. Поэтому иногда очень трудно дать словесное описание структурированию организации. Слова необходимо подкреплять изображениями. В этой книге мы будем часто ссылаться на диаграммы. Для того чтобы представить саму организацию, нам необходима всего одна базовая диаграмма – та, которую можно по-разному обыгрывать, показывая, что может происходить в организациях и какие формы они могут принимать.

Мы построим такую диаграмму, проанализировав различные составные части организации и действующих в них людей. Основу организации составляют *операторы* – люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг. Они образуют *операционное ядро.* Как уже отмечалось, в простейших организациях операторы, как правило, самодостаточны, координируют свои действия с помощью взаимных согласовании. Но организации необходимо не только операционное ядро.

С развитием организации и все более усиливающимся разделением труда операторов возрастает потребность в прямом контроле. Появляется необходимость в человеке, который взял бы на себя руководство операторами. На диаграмме он занимает место, именуемое стратегическим *апексом* (или *стратегической вершиной).* Дальнейшее усложнение организации влечет за собой и увеличение числа менеджеров – не только начальников над операторами, но и руководителей над

---

[9] Вебер Макс (1864-1920) – выдающийся немецкий ученый, социолог, экономист, историк, философ, культуролог. Внес существенный вклад в становление общей организационной теории и социологии организаций и экономической социологии.

начальниками. Образуется *срединная линия,* иерархия промежуточных полномочий между операционным ядром и стратегической вершиной. Отметим, что появление менеджеров дает толчок новому типу разделения труда, *административному* – между теми, кто занят в основном процессе труда, и теми, кто в той или иной форме его регулирует.

Усложнение организации влечет за собой обращение к такому средству координации деятельности, как стандартизация, ответственность за которую во многом ложится на еще одну группу *сотрудников-аналитиков.* Они также выполняют административные функции, но иного рода (нередко их называют аппаратными или штабными). Аналитики образуют так называемую техноструктуру, расположенную вне иерархии линейных полномочий. Мы вновь получаем административное разделение труда – между теми, кто занят в основной деятельности (или контролирует ее выполнение), и теми, кто ее стандартизирует. Фактически, в результате появления аналитиков и замены прямого контроля на стандартизацию – процесса, известного как «институционализация» управленческого труда, – контроль менеджеров над операторами ослабляется, подобно тому, как ранее замена взаиморегулирования на прямой контроль ослабила контроль операторов над своей собственной деятельностью.

Наконец, развитие организации обычно сопровождается созданием разного рода штатных подразделений, занимающихся не стандартизацией, а дополнительным обслуживанием самой организации. Это организационные единицы от столовой и почтового отдела до юрисконсультов и отдела по связям с общественностью. Их сотрудников мы называем *вспомогательным персоналом,* а эту часть организации – вспомогательной.

Мы перечислили пять частей организации. В соответствии с рис. 1.2 в ее основании лежит операционное ядро, соединенное через менеджеров срединной линии со стратегическим апексом; с двух сторон к иерархии прилегают техноструктура и вспомогательная часть. Этот рисунок станет тематической диаграммой или, если хотите, «логотипом» нашей книги. Мы не раз вернемся к нему в процессе анализа организационных структур. Чтобы показать отдельные характеристики конкретных организаций, мы иногда будем совмещать отдельные участки диаграммы, иногда – видоизменять ее форму.

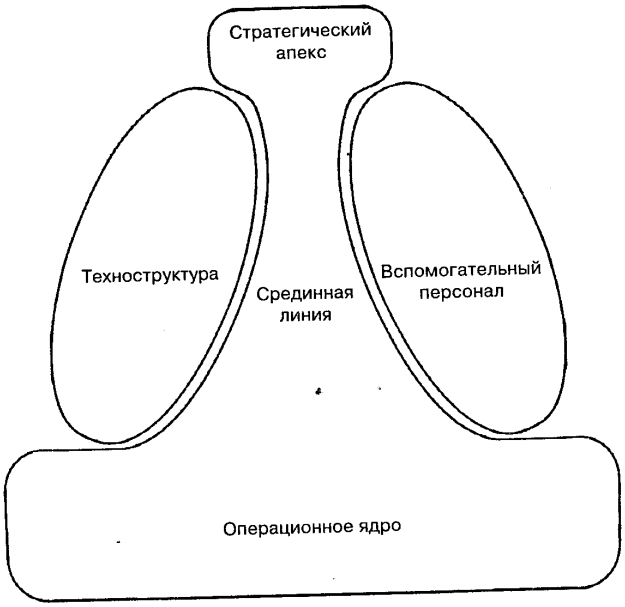


Рис. 1.2. Основные части организации

На нашем логотипе небольшой стратегический апекс соединяется расширяющейся книзу срединной линией с большим, широким операционным ядром. Очертив эти три части организации одной непрерывной линией, мы показываем, что обычно они связаны между собой единой цепочкой формальных властных полномочий. Расположение техноструктуры и вспомогательного персонала по обе стороны «ствола» подчеркивает, что они отделены от главной линии власти и оказывают на операционное ядро лишь косвенное влияние.

Полезно соотнести эту схему с некоторыми терминами, обычно используемыми для описания организации. Термин *среднее звено* менеджмента редко получает четкое определение, но подразумевает, как правило, всех членов организации, не входящих в стратегический апекс и операционное ядро. В нашей схеме к «среднему менеджменту» относятся три группы – менеджеры срединной линии, аналитики и вспомогательный персонал. Однако во избежание путаницы в этой книге термин *средний уровень* мы будем употреблять применительно к этим трем группам вместе, а термин *менеджмент* – применительно к менеджерам стратегической вершины и срединной линии.

В этот же контекст следует поместить и слово *«аппарат», «штаб»* (staff). В ранних работах по теории организации оно использовалось в противовес *линейным полномочиям (1me);* в принципе, только линейные менеджеры обладают формальным правом принимать решения и отдавать распоряжения. Сотрудники же аппарата дают рекомендации линейным менеджерам и участвуют в принятии решений, но не имеют права непосредственно отдавать приказы вне сферы своих компетенции. Далее мы увидим, что разграничение между линейными менеджерами и аппаратом в одних структурах сохраняется (во всяком случае, что касается аналитического, но не вспомогательного персонала), а в других нет. Тем не менее для нас разграничение между линейными полномочиями и штабными небесполезно, и мы будем пользоваться этими терминами, хотя и придавая им несколько иной смысл. К *аппарату* мы будем относить техноструктуру и вспомогательный персонал, то есть группы, изображенные по обе стороны «ствола» на тематической диаграмме, а к *линейным менеджерам* – центральную часть диаграммы, то есть управленцев, наделенных формальными полномочиями, позволяющими им выступать посредниками между стратегической вершиной и операционным ядром. Напомним, что в данном случае не учитывается право принимать решения или только советовать. Как мы увидим, вспомогательный персонал обычно не дает рекомендаций; у него совершенно особые функции, в отношении которых принимаются особые решения, только косвенно связанные с функциями операционного ядра. Директор заводской столовой может быть вовлечен в общий производственный процесс, но он не имеет ничего общего с основным производством. Равным образом право техноструктуры давать рекомендации иногда перетекает в право принимать решения, но лишь вне потока контролирующих операционное ядро формальных полномочий.[10]

А теперь более подробно рассмотрим каждую из пяти частей организации.

Операционное ядро

В операционное ядро организации входят ее члены (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг основную деятельность. Операторы выполняют четыре основные функции.

1. Они *обеспечивают исходную базу* производства. Например, в производственной фирме отдел закупок приобретает сырье и материалы, а отдел доставки обеспечивает их поступление и распределение по цехам.

2. Они *трансформируют исходные материалы в готовую продукцию.* Одни организации перерабатывают сырье – например, заготавливают древесину, которую превращают в целлюлозу, а затем в бумагу. Другие из отдельных деталей комплектуют готовые изделия – например, собирают пишущие машинки. Третьи обрабатывают информацию (скажем, готовят отчеты) или изменяют, преображают людей (обучают студентов, делают прически, лечат болезни).

---

[10] Есть и другие, совершенно иные значения слова *staff,* которых мы здесь избегаем. (staff переводится не только как «персонал», «штат», «личный состав», «аппарат», но и как «штаб». – *Прим. перев.)* В армии «начальник штаба» (chief of staff*)* фактически принадлежит к стратегическому апексу; «штат» (staff) врачей в больнице – это операторы. Введение разграничения между линейными полномочиями и функциональной (т. е. выполняемой персоналом) деятельностью не решает всех терминологических проблем, а только позволяет отделить служащих, непосредственно участвующих в оперативной работе организации, от тех, кто имеет к ней косвенное отношение. Согласно нашему определению, в типичной производственной фирме функции производства и сбыта явно относятся к линейной деятельности, тогда как маркетинговыми исследованиями и связями с общественностью занимается аппарат. Ответ на вопрос: «Относится конструкторская деятельность к линейной или функциональной – обслуживает она рабочее ядро или является его неотъемлемой частью?» – зависит от того, какое значение конкретная фирма придает инженерным разработкам. Между линейными полномочиями и функциональной деятельностью есть некая «серая» зона («ни то, ни се»): во многих организациях она является относительно узкой, а значит, различия сохраняются; там же, где эта зона относительно широка, мы будем его отбрасывать.

3. Они *распределяют продукцию* – например, продавая и физически распространяя то, что получается в результате трансформации.

4. Они *оказывают прямую поддержку* обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата – например, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами.

По сравнению с другими частями организации работа операционного ядра стандартизируется в наивысшей степени, что позволяет предотвратить внешнее вмешательство в рабочий процесс. Насколько высока эта степень – зависит, конечно, от специфики деятельности. И рабочие сборочного конвейера на автомобилестроительном заводе, и профессора в университете относятся к операторам, но труд первых намного более стандартизирован, чем работа вторых.

Операционное ядро – сердце любой организации, та часть, где создается основная продукция, благодаря которой она существует. Но организации, за исключением самых маленьких, нуждаются еще и в административном компоненте, который включает в себя стратегическую вершину, срединную линию и техноструктуру.

Стратегический апекс

На другом конце организационного «ствола» расположена стратегическая вершина. К ней принадлежат люди, несущие *всю полноту* ответственности за организацию, – главное административное лицо (будь то президент, исполнительный директор или папа римский) или любые другие менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство. Здесь же находятся и те, кто оказывает непосредственную помощь высшим руководителям, – их секретари, ассистенты и т. п.[11] В некоторых организациях в стратегический апекс входит исполнительный комитет (обладающий глобальными полномочиями, даже если его члены представляют специфические интересы); в других – так называемый главный исполнительный орган: двое или трое руководителей, разделяющих главную административную должность. **Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней** (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния).

Стратегический апекс имеет три круга обязанностей. Во-первых, это уже упоминавшийся прямой контроль. Менеджеры стратегической вершины (а также срединной линии) влияют на организацию в той степени, в какой организация полагается на этот механизм координации. Они распределяют ресурсы, отдают распоряжения, санкционируют принципиальные решения, разрешают конфликты, структурируют организацию и подбирают кадры, наблюдают за работой сотрудников, мотивируют и поощряют их.

Второй круг обязанностей – управление пограничными условиями деятельности организации – ее взаимоотношениями с внешней средой. Важными задачами менеджеров стратегического апекса являются информирование влиятельных субъектов внешней среды о деятельности организации, установление – к пользе организации – контактов с высокопоставленными лицами и получение от них ценной информации, переговоры с внешними заинтересованными группами, осуществление протокольных функций, например во время приветствия важных клиентов. (Согласно одному из определений, в котором есть доля шутки, менеджер – это человек, который принимает посетителей так, что с остальными его обязанностями справится кто угодно.)

Третий круг обязанностей связан с разработкой стратегии организации. Стратегию можно рассматривать как связующее звено между организацией и внешней средой. Поэтому формирование стратегии предполагает интерпретацию внешних условий и выработку соответствующей линии организационных решений («стратегии»). Так, в процессе управления пограничными условиями у менеджеров стратегической вершины складывается по- • нимание внешней среды организации; а осуществляя прямой контроль, они стремятся смоделировать стратегию, отвечающую потребностям организации и усиливающую ее позиции, пытаются

---

[11] Далее мы будем говорить только о менеджерах стратегического апекса, работа данной группы рассматривается как ее неотъемлемая часть.

сделать так, чтобы организационные изменения соответствовали требованиям среды, а также не допустить разрушительного влияния последней на организацию. Конечно же, процесс формирования стратегии не так прост, как может показаться из вышесказанного. Помимо руководства активную роль в выработке стратегии могут играть и другие части организации (в отдельных случаях и ее операционное ядро). Кроме того, стратегии иногда формируются сами, почти нечаянно, когда менеджерам приходится, реагируя на давление среды, принимать последовательные решения. Тем не менее необходимо подчеркнуть, что из всех частей организации стратегический апекс обычно играет важнейшую роль в формулировании стратегий.

В целом стратегическая вершина представляет наиболее широкую и, как следствие, наиболее абстрактную перспективу организации. Работа на этом уровне обычно характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации, значительной свободой действий и относительно длительными циклами принятия решений. Координация действий самих менеджеров стратегического апекса лучше всего достигается с помощью взаимного согласования.

Срединная линия

Стратегический апекс и операционное ядро соединяет цепь наделенных формальными полномочиями менеджеров *срединной линии.* Цепочка тянется от высших руководителей к *супервайзорам первого уровня* (например, бригадирам), находящимся непосредственно над подчиненными им операторами, и воплощает координационный механизм, который мы называем прямым контролем. В большинстве случаев такие цепочки являются скалярными, то есть вытянутыми сверху донизу в одну прямую линию. Но, как мы увидим позднее, некоторые цепи разветвляются и вновь соединяются, один «рядовой» сотрудник может подчиняться более чем одному непосредственному «начальнику».

Число «звеньев» цепочки менеджеров срединной линии зависит от размеров организации и от того, в какой мере она полагается на прямой контроль как средство координации. Теоретически, контролировать деятельность всех операторов способен один руководитель – главный менеджер стратегического апекса. Но на практике прямой контроль требует тесного личного контакта между менеджером и оператором, поэтому один управленец, как правило, контролирует ограниченное число операторов – то есть существует так называемая норма управляемости (или предельный объем находящихся в подчинении у менеджера «единиц»). С небольшой организацией справится и один руководитель (он будет выполнять функции стратегической вершины); более крупным организациям требуется больше менеджеров (в срединной линии). Супервайзор первого уровня отвечает за нескольких операторов, формирующих базовую организационную единицу (подразделение), другой менеджер отвечает за несколько таких единиц, формирующих единицу более высокого уровня, и т. д.; все единицы подчиняются одному менеджеру из стратегической вершины, занимающему «главную административную» должность, и формируют всю организацию. Так устроена организационная *иерархия.*

В данной иерархии менеджер срединной линии выполняет ряд задач в потоке распространяющегося вверх и вниз прямого контроля. В процессе «обратной связи» он собирает информацию об эффективности его собственной организационной единицы и передает часть ее (предварительно обобщив) наверх, менеджерам следующего уровня. Менеджеры срединной линии выступают посредниками в потоке принятия решений. Наверх они передают информацию о неполадках в подразделениях, выдвигают предложения об изменениях и решениях, требующих санкции высшего руководства. С некоторыми проблемами менеджер срединной линии справляется сам, для решения других должны быть приняты меры на верхнем уровне иерархии. Менеджеру срединной линии «спускаются» ресурсы, которые он должен распределить в своем подразделении, информация о правилах и планах, которые необходимо разработать, проекты, которые должны быть реализованы. Но, как и от старшего менеджера, от управленца среднего звена требуется нечто большее, чем просто осуществление прямого контроля. Ему также приходится управлять пограничными условиями деятельности своей организационной единицы. Каждый менеджер срединной линии поддерживает контакты с другими управленцами, аналитиками, сотрудниками аппарата, независимыми специалистами. Кроме того, подобно старшим руководителям, менеджер среднего звена участвует в формировании стратегии подразделения (которая определяется общей стратегией организации). Опускаясь все ниже по

цепочке полномочий, мы видим, как изменяется ориентация должностных обязанностей менеджера. Они становятся более детальными и специализированными, менее абстрактными и общими, более сфокусированными на самом рабочей потоке.

Техноструктура

К техноструктуре относятся аналитики (и штат помогающих им служащих), которые обслуживают организацию, оказывая влияние на работу других сотрудников. Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке – они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками. Техноструктура эффективна только тогда, когда использование аналитических инструментов позволяет повысить производительность других работников.

Кто составляет техноструктуру? Это аналитики, занимающиеся вопросами адаптации, изменения организации в ответ на изменения внешней среды, вопросами управления, стабилизации и стандартизации схем деятельности организации. В этой книге мы будем говорить преимущественно о специалистах по проблемам управления, непосредственно занятых построением и функционированием организационной структуры. **Аналитики техноструктуры, специализирующиеся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации.** Это не значит, что операторы сами не в состоянии стандартизировать собственный труд, – это естественно, как и то, что каждый человек вырабатывает собственную процедуру утреннего туалета, – или что за них это не могут делать менеджеры. Но в общем, чем более стандартизирована деятельность организации, тем больше она полагается на техноструктуру. Такая стандартизация уменьшает необходимость в прямом контроле, и нередко с обязанностями, которые выполняли менеджеры, справляются рядовые сотрудники.

Соответственно трем формам координации можно выделить три типа аналитиков по вопросам управления: техники-нормировщики (например, инженеры по организации производства), стандартизирующие рабочие процессы; аналитики по планированию и контролю (например, специалисты по долгосрочному планированию, по контролю над качеством продукции, составители производственных графиков), стандартизирующие результат; аналитики-кадровики (включая инструкторов и специалистов по подбору кадров), стандартизирующие квалификацию (хотя в основном эта стандартизация происходит вне организации, еще до найма работников).

В развитой организации техноструктура может работать на всех уровнях иерархии. На нижних уровнях производственной фирмы аналитики стандартизируют текущий рабочий поток, составляя производственные графики, выполняя методико-временной анализ работы операторов, разрабатывая системы контроля над качеством. На среднем уровне они занимаются стандартизацией интеллектуальной деятельности организации (например, обучая менеджеров среднего звена) и проводят исследования по решению информационных задач. По поручению стратегического апекса аналитики разрабатывают системы стратегического планирования и финансового контроля над выполнением поставленных перед основными производственными подразделениями целей.

Хотя главная задача аналитиков состоит в стандартизации труда других работников, их собственные действия координируются с деятельностью остальных посредством взаимного согласования. (Однако эта координация, разумеется, невозможна без стандартизации навыков, поскольку аналитики, как правило, являются высококвалифицированными специалистами.) Поэтому немалую долю рабочего времени аналитиков занимают неформальные коммуникации.

Вспомогательный персонал

На схеме практически любой современной крупной организации мы видим множество организационных единиц (все они специализированные), обеспечивающих поддержку организации за рамками текущего рабочего процесса. Эти единицы образуют *вспомогательный персонал.* Например, при университете действуют финансовый фонд, типография, книжный магазин, служба безопасности, коммутатор, копировальная служба, отдел начисления заработной платы, коммунальная служба, студенческий городок, клуб профессорско-преподавательского состава и т. д. Ни одно из этих подразделений не относится к операционному

ядру. То есть ни одно из них не только не задействовано в преподавании или исследованиях, но даже не поддерживает их деятельность непосредственно (как, скажем, компьютерный центр или библиотека). Тем не менее каждое подразделение призвано оказывать косвенную помощь в выполнении базовых задач. В производственной фирме к вспомогательным относятся самые разные подразделения, от правового отдела до заводской столовой.

Как ни удивительно, литература по организационному структурированию уделяет вспомогательным единицам ограниченное внимание. Чаще всего их не отделяют от техноструктуры, именуя то и другое «аппаратом», выполняющим консультативную функцию при руководстве. Но вспомогательные подразделения разительно отличаются от техноструктуры – они не занимаются стандартизацией и не могут рассматриваться как консультативные органы (хотя иногда выполняют и эту роль). У них совершенно особые функции. Университетская типография печатает книги, в клубе преподаватели общаются между собой, университетский фонд управляет деньгами.

Почему крупные организации предпочитают обеспечивать поддержку собственными силами, вместо того чтобы покупать услуги на стороне? По-видимому, все дело в контроле. Крупные организации стремятся держать эти службы под пристальным вниманием, чтобы снизить неопределенность, сопутствующую покупке аналогичных услуг на открытом рынке. Самостоятельно издавая книги, университет избегает неопределенности, связанной с обращением в коммерческие издательские фирмы; полагаясь в судебных разбирательствах на собственных адвокатов, производственная фирма осуществляет строгий контроль над линией защиты; обеспечивая служащих питанием в собственной столовой, она регулирует отведенное на обед время и даже определяет питательную ценность пищи.

Многие вспомогательные единицы являются замкнутыми. Это мини-организации, часто со своим эквивалентом операционному ядру, как в случае с типографией университета. Подразделения пользуются ресурсами «большой» организации и, в свою очередь, предоставляют ей специфические услуги. Но они работают независимо от главного операционного ядра. Сравним, например, ремонтно-технический отдел с фабричной столовой: первый – *непосредственная* служба и неотъемлемая часть операционного ядра, вторая – совершенно независимая от него часть.

Вспомогательные единицы существуют на разных уровнях иерархии, их местоположение зависит от получателей услуги. В большинстве производственных фирм отдел по связям с общественностью и правовой отдел располагаются ближе к вершине, поскольку обычно они обслуживают непосредственно стратегический апекс. На среднем уровне находятся единицы, поддерживающие принимаемые там решения, например о трудовых отношениях, ценообразовании, исследованиях и разработках. На нижнем уровне расположены единицы с более стандартизированными процессами, близкими к деятельности операционного ядра, – столовая, почта, охрана, отдел заработной платы. На рис. 1.3 на нашем логотипе отмечены не только все вспомогательные группы, но и типичные группы других четырех частей организации (вновь в качестве примера мы берем производственную фирму).

Известно множество типов вспомогательных единиц, поэтому мы не имеем возможности сделать какой-либо определенный вывод о механизме координации их деятельности. Каждая единица использует удобный для нее механизм: правовой отдел – стандартизацию квалификации, исследовательская лаборатория – взаиморегулирование, столовая – стандартизацию труда. Однако поскольку для многих вспомогательных единиц характерна узкая специализация, они полагаются на профессиональные кадры, и единственно важным механизмом координации их действий может считаться стандартизация квалификации.

Можно ли утверждать, что единицы, относящиеся к «персоналу» организации, – техноструктура и вспомогательный штат – обычно группируются на каком-то конкретном уровне иерархии? Авторы одного из исследований, изучив двадцать пять разных организаций, высказывают предположение, что аппарат, в отличие от срединной линии организации, не тяготеет к пирамидальной форме *(Kau/man апй 81вс1man,* 1970). У него «крайне неправильная» форма – если вообще можно говорить о какой-либо форме, во всяком случае это отнюдь не пирамида (р. 446). Таким образом, в то время как срединная линия на нашем логотипе расширяется книзу, техноструктура и вспомогательный персонал напоминают эллипсы. Позже мы увидим, что в каждом конкретном случае их формы изменяются в зависимости от используемого организацией типа структуры.

Рис. 1.3. Пять частей производственной фирмы: работники и организационные единицы

В организации всегда есть операторы и высшие менеджеры. Первые выполняют основную деятельность, вторые – поддерживают целостность системы. В случае роста организации, для координации ее деятельности посредством прямого контроля в первую очередь проектируется компонент срединной линии. Но когда координационный механизм основан на стандартизации, ему необходима техноструктура. В 1920-е гг. работы Фредерика Тейлора дали толчок движению «научного менеджмента», сторонники которого полагали, что организации необходимо достаточно много специалистов по нормированию. Сразу после Второй мировой войны исследования рабочих процессов и появление компьютеров укрепили влияние техноструктуры как раз на срединном уровне многих организаций. Позднее, по мере роста популярности стратегического планирования и распространения финансового контроля, техноструктура прочно закрепилась и на верхних уровнях организации. Еще стремительнее развивался в последние годы вспомогательный персонал. Данный феномен обусловлен углублением всевозможных типов специализации – научных исследований, трудовых отношений, связей с общественностью и многих других. Организации все чаще стремятся самостоятельно выполнять эти и другие, более традиционные вспомогательные функции (например, техническое обслуживание и обеспечение работников питанием). Вот почему во многих организациях эллипсы слева и справа от «ствола» на нашем логотипе «прибавили в весе». Исследования показывают, что в фирмах перерабатывающих отраслей (например, в нефтехимии) в среднем на одного представителя аппарата приходится менее трех операторов, а в отдельных случаях число сотрудников аппарата существенно превосходит рабочих основного производства (*\Yooc1u1аг<1,* 1965:60).

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Итак, мы представили пять частей организации. Как уже отмечалось, мы можем и будем пользоваться этой диаграммой в зависимости от наших потребностей. Во-первых, отметив на диаграмме разные типы потоков, мы рассмотрим функционирование организации (по крайней мере с точки зрения литературы по менеджменту). На рис. 1.4 отображены пять потоков, каждый из которых, в некотором смысле, – отдельная теория организационного функционирования.

На рис. 1. 4 (а) организация представлена как система *формальных полномочий* – движение формальной власти вниз по иерархии. Перед нами структурная схема организации (я предпочитаю заимствованное из французского языка слово «органиграмма»), совмещенная с нашим логотипом. Органиграмма – довольно спорное отображение структуры. Дело в том, что, хотя в большинстве организаций ее считают обязательной (если вы, придя в организацию, поинтересуетесь ее структурой, то в первую очередь вам вручат органиграмму), многие теоретики организации видят в ней неадекватное описание организационных реалий. Разумеется, в каждой организации

существуют важные властные и коммуникативные отношения, которые не просто изобразить на бумаге.

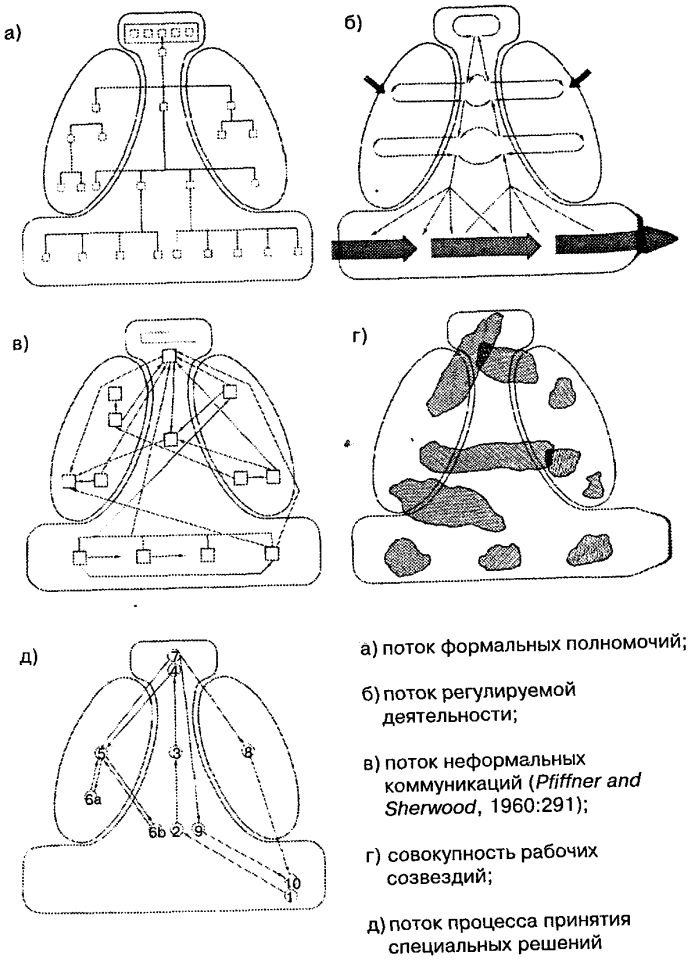


Рис. 1.4. Взгляд под различными ракурсами на функционирование организации (или теории функционирования организации)

Но отвергать органиграмму не стоит. Скорее, ее следует поместить в конкретный контекст. В чем-то она сродни топографической карте. Ведь когда нам надо найти какие-то населенные пункты и соединяющие их дороги, нам никак не обойтись без карты местности. В то же время, если мы хотим получить информацию об экономических и социальных связях между регионами, она абсолютно бесполезна. В нашем же случае **органиграмма не отображает неформальные взаимоотношения, но может представить точную картину разделения труда; один взгляд на нее расскажет о (1) существующих в организации должностях, (2) распределении должностных позиций по организационным единицам и (3) степени формальности потоков полномочий между ними** (в итоге, используется как прямой контроль).

На рис. 1.4 (б) организация отображается как *сеть регулируемых потоков:* движение производства в операционном ядре; движение распоряжений и указаний вершины вниз по административной иерархии с целью контроля над операционным ядром; движение полученной в процессе обратной связи (в управленческой информационной системе) информации о результатах наверх и двустороннее движение информации от персонала и рекомендаций аналитиков относительно принятия решений. Такое видение организации созвучно традиционному пониманию полномочий и иерархии, но отличается от первого подхода, подчеркивающего роль стандартизации, а не прямого контроля.

На рис. 1.4 (в) организация представлена как система необходимых для взаимного согласования деятельности *неформальных коммуникаций.* По сути, это «социограмма» – карта, которая показывает, кто и с кем в действительности общается в организации (на примере одного муниципального органа управления, из исследования *Р/1//пегапа5!гег№)ооа,* 1960). Согласно данному взгляду на организацию, в ней существуют неофициальные центры власти, и могущественные сети неформального общения дополняют и иногда обходят каналы полномочий и инструкций. Четкость первых двух схем начисто исчезает в третьей.

Рис. 1.4 (г) отображает организацию как систему *рабочих созвездий.* В данном случае главенствует идея, в соответствии с которой для выполнения рабочих заданий члены организации объединяются в группы равноправных сотрудников (не связанных с иерархией и даже не обязательно связанных с нашими пятью частями). Каждое созвездие работает над теми решениями, которые соответствуют ее собственному иерархическому уровню, и довольно слабо связана с остальными группами. Таким образом, в отличие от первых двух взглядов, представляющих организацию как некую правильно закрученную спираль, и третьего, рисующего ее в виде сбивающего с толку «мраморного» пирога, здесь мы видим что-то вроде полуправильного слоеного пирога. Если говорить о производственной фирме, то на рис. 1.4 (г) мы видим в операционном ядре три рабочих созвездия. Члены одного из них занимаются производством комплектующих, другого – сборкой, третьего – распределением продукции. Над ними возвышается административное производственное созвездие, состоящее из аналитиков и супервайзоров первого уровня, занятых разработкой производственных графиков и общим управлением предприятием. Выше располагается созвездие новой продукции, включающее аналитиков, линейных менеджеров и представителей вспомогательного персонала (например, исследователей). Вспомогательный персонал делится на три созвездия: заводская столовая, отдел исследований и разработок (пересекается с группой новой продукции) и отдел по связям с общественностью. Наконец, наверху финансовое созвездие соединяет высшее руководство с финансовым вспомогательным персоналом, а группа долгосрочного планирования соединяет высшее руководство со старшими аналитиками техноструктуры.

Последний рисунок, рис. 1.4 (д), изображает организацию как систему *процессов принятия специальных решений аа. Hoc.*[12] Перед нами схема принятия – от начала до конца – всего одного стратегического решения (как и все предыдущие схемы, весьма упрощенная). В момент 1 продавец встречает клиента, который предлагает модифицировать продукт. Предложение рассматривается последовательно на всех вышестоящих уровнях иерархии (2, 3, 4), после чего решение принимается высшим руководством (4) и создается специальная группа аналитиков и линейных менеджеров для более глубокого изучения вопроса и выработки рекомендаций (5, 6). Высшее руководство одобряет последующие рекомендации и создание нового продукта (7). Затем наступает этап реализации проекта (8, 9). В конечном итоге продавец возвращается к заказчику с новым продуктом (10).

Итак, перед нами пять взглядов на функционирование организации или теорий функционирования организации. Какая из них верна? По отдельности – ни одна из них. Каждая из теорий представляет собой весьма приближенный взгляд на организационную реальность. Но в каждой есть и крупицы истины. Только комбинируя их (рис. 1.5), мы приблизимся к пониманию подлинной сложности функционирования организации. Вот с этой-то сложностью нам и предстоит иметь дело в дальнейшем.

Имея фундамент – пять координационных механизмов в качестве связующих элементов, пять частей организации, составивших логотип или тематическую диаграмму, и наше понимание сложности функционирования организации, – мы можем приступить к разговору о структурировании организаций. Начнем с проектных параметров, тех «рычагов» и «кнопок», переключая и нажимая которые, можно влиять на разделение труда и координацию задач в организации. Эти вопросы рассматриваются в следующих четырех главах. Первая из них посвящена параметрам, используемым для создания отдельных должностных позиций в организациях, вторая – параметрам, необходимым для проектирования всей организационной сверхструктуры, третья – параметрам, используемым для конкретизации, «оживления» сверхструктуры, четвертая – параметрам, используемым для создания системы принятия решений организации (то есть связанным с «децентрализацией»).

Далее в гл. 6 мы расскажем о ситуационных факторах, попытаемся поместить параметры дизайна в контекст. Речь пойдет о том, как на различные проектные параметры влияют возраст и размер организации, используемая ею техническая система, среда, в которой она оперирует, и пронизывающие и окружающие ее властные отношения.

Затем мы подойдем к самой сути нашей книги, синтезу предшествующего материала – конфигурациям. В гл. 7 представлены пять основных конфигураций.

---

[12] Лат. *ad hoc* – специальный, для данного случая.

• Основанная на прямом контроле *простая структура,* ключевой частью которой является стратегический апекс.

• Основанная на стандартизации труда *механистическая бюрократия,* ключевой элемент которой – техноструктура.

• Основанная на стандартизации квалификации *профессиональная бюрократия,* ключевой элемент которой – операционное ядро.

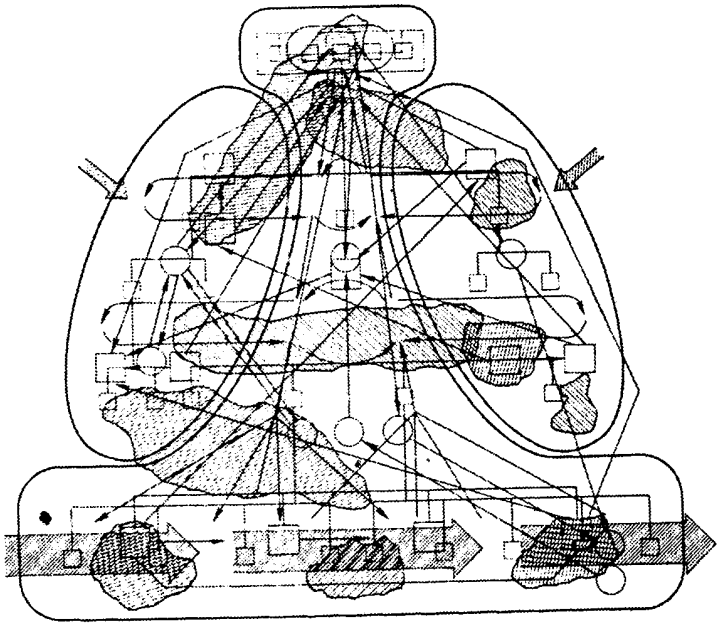


Рис. 1.5. Комбинированная схема: функционирование организации

Глава 2

Проектирование индивидуальных должностных позиций

Как отмечал Герберт Саймон, сущность некоторых «человеческих» наук – инженерного искусства, медицины или менеджмента – составляет *дизайн (проектирование),* предполагающий в свою очередь свободу действий, способность вносить изменения в систему *(8шоп,* 1969). В случае организационной структуры проектирование означает управление рычагами, определяющими уровень разделения труда и механизмы координации и тем самым – функционирование организации. В следующих четырех главах описываются эти рычаги – основные параметры организационной структуры – и способы управления ими.

К основным вопросам структурного дизайна относятся:

• Выполнение какого числа рабочих задач предполагает данная организационная должностная позиция и насколько узкой должна быть каждая из задач?

• В какой мере должен быть стандартизирован труд на каждой должности?

• Какие требования к навыкам и знаниям предъявляет каждая должностная позиция?

• По какому принципу следует группировать должностные позиции в малые и более крупные организационные единицы?

• Каким должен быть размер организационной единицы? Сколько работников должно быть в подчинении у одного менеджера?

• В какой мере может быть стандартизирован выпуск каждой должности или каждого подразделения?

• Какие механизмы облегчают взаимное согласование между должностными позициями и подразделениями?

• В какой мере менеджеры линейных подразделений могут делегировать права принятия решений вниз по цепочке полномочий?

• В какой мере права принятия решений должны делегироваться линейными менеджерами аппаратным специалистам и операторам? Приведенный нами список есть отражение девяти *параметров дизайна* – основных компонентов организационной структуры. Вопросы могут быть

подразделены на четыре группы, темы четырех (начиная с данной) глав нашей книги (см. также табл. 2.1, в которой они представлены вместе со связанными с ними понятиями из гл. 1).

Таблица 2.1.

Параметры организационного дизайна

Мы начинаем исследование с анализа проектирования индивидуальных должностных позиций. В данном случае имеют значение три параметра дизайна: специализация в выполнении рабочих задач, формализация поведения при выполнении рабочих задач и предписываемые должностными позициями обучение и индоктринация.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ВЫПОЛНЕНИИ РАБОЧИХ ЗАДАЧ

Специализация в выполнении рабочих заданий может осуществляться в двух измерениях. Специализация «в ширину», или «масштаб», определяет число выполняемых занимающим должностную позицию сотрудником рабочих заданий и то, насколько широким/узким является каждое из них. Например, некоторые «мастера на все руки» всегда берутся за максимально широкие задачи. Другая крайность – концентрация усилий на одной узкоспециализированной, повторяемой изо дня в день, минута в минуту задаче. Второй параметр специализации – это «глубина», контроль над трудом. С одной стороны, человек просто выполняет свою работу, не задумываясь о том, как он это делает. С другой – он не только выполняет задачу, но и контролирует каждый аспект труда. Первое измерение объединяет *горизонтальную специализацию в выполнении рабочих задач* (поскольку речь идет о параллельных видах деятельности) и противоположное ей *горизонтальное расширение рабочих задач;* второе измерение – это *вертикальная специализация* и *вертикальное расширение рабочих задач.*

Горизонтальная специализация в выполнении рабочих задач

Специализация в выполнении рабочих задач по горизонтали, как преобладающая форма разделения труда, является неотъемлемой характеристикой любой организации, любой человеческой деятельности. Например, во время охоты на тюленей экипаж эскимосского каяка делится на гарпунера, гребца и рулевого ([/<^г/, 1959:91).Термин «разделение труда» ввел в знаменитом «Исследовании о природе и причинах богатства народов» Адам Смит. Мы имеем в виду его пример об очевидном уже в 1776 г. «разделении труда в производстве булавок»:

Один человек вытягивает проволоку, другой выпрямляет ее, третий режет, четвертый заостряет, пятый затачивает на конце, чтобы получилась шляпка; изготовление шляпки требует двух или трех разных операций; надеть ее на ножку – одна работа, отбелить булавку – другая; даже упаковка их в бумагу – это отдельное занятие... *(8тИН,* 1910:5)

Организации «разделяют» (специализируют рабочие задания) труд с тем, чтобы добиться увеличения производительности. Адам Смит отмечал, что на булавочной фабрике специализирующиеся на разных операциях десять работников успевают выпустить 4800 булавок в день. «Но если бы они ковали булавки поодиночке, не будучи обученными этому ремеслу, то не сделали бы и двух десятков, а то и ни одной булавки в день...» (р. 5).

В чем причины такого роста производительности? А. Смит выделяет три: сноровка мастера, специализирующегося на выполнении одной задачи, экономия времени, которое терялось бы при переключении с одной операции на другую, развитие вследствие специализации новых методов труда и использование машин. Все три причины указывают на ключевой, связывающий специализацию с производительностью, фактор: повторение. Горизонтальная специализация означает возрастание повторяемости выполняемых в процессе труда действий, вследствие чего возникает возможность их стандартизации. Продукция "роизводится более равномерно и эффективно. Горизонтальная специализация способствует концентрации внимания рабочего, что облегчает его обучение. Наконец, специализация позволяет подбирать работников, физические данные которых в наибольшей степени соответствуют требованиям выполнения определенных задач. В гл. 1 мы упоминали, что в американском футболе худощавые игроки стоят на задней линии, а их коллеги более плотного телосложения – впереди. Равным образом эскимосы ставят лучших гребцов ближе к корме, а лучших стрелков – на нос лодки.

Вертикальная специализация в выполнении рабочих задач

Вертикальная специализация разграничивает выполнение рабочих задач и администрирование этим процессом. Рассмотрим, например, процесс обучения. Студенты, которые пользуются учебниками или дословно конспектируют лекции, выполняют вертикально специализированные задачи, просто осуществляют некие действия. Но когда студенты готовят курсовые проекты, они сами принимают решения относительно своего труда – их «рабочие задания» вертикально расширяются, и из пассивных слушателей они превращаются в активных участников процесса. В гл. 1 мы говорили о работнике пекарни, который наполняет пироги начинкой. Его рабочие задачи в высшей степени специализированы по вертикали (а также по горизонтали). С другой стороны, если бы он получил задание испечь пирог стоимостью $1,5 или, еще лучше, если бы он владел пекарней и сам решал, что он будет выпекать и по какой цене продавать, процесс труда носил бы характер вертикально расширенного.

Вертикальная специализация в организациях осуществляется в надежде на то, что взгляд на задачу под новым углом поможет определить, как должно быть выполнено рабочее задание. В случае глубокой специализации по горизонтали взгляд рабочего сужается, ему трудно соотнести свои задания с трудом других сотрудников. Поэтому контроль над трудом часто поручается менеджеру, обладающему необходимым для координации выполнения рабочих заданий посредством прямого контроля общим представлением, или аналитику, который координирует ее посредством стандартизации. Таким образом, зачастую необходимость вертикальной специализации связана с тем, что процесс труда является горизонтально специализированным. Но, как мы вскоре убедимся, не всегда.

Укрупнение рабочих заданий

Специализация в выполнении рабочих заданий не является панацеей от связанных с проектированием должностных обязанностей трудностей. **Наоборот, специализация сопряжена с необходимостью решения ряда проблем, особенно в связи с коммуникациями и координацией.** Рассмотрим простой пример с приемом заказов во французских и американских ресторанах. Рестораны Франции являются относительно более специализированными: заказ у посетителей принимает метрдотель, а официант затем выполняет его и обслуживает столик. В американском ресторане решение обеих задач обычно доверяется официанту. Таким образом, если посетитель французского ресторана выражает какое-то особое пожелание – например, чтобы между блюдами принесли кофе или десерт – возникает коммуникативная проблема. Метрдотелю придется сделать соответствующую отметку на листке с заказом или лично сказать об этом официанту. (Вообще говоря, скорее всего, он не сделает ни того ни другого, а предоставит клиенту самому попытаться, часто тщетно, донести просьбу до оператора.) Таким образом, специализация инициирует возникновение проблем с координацией. Для более сложного процесса труда, например в медицине, специализация также является неоднозначным благом. Крупные задачи – операции на сердце, профилактика и лечение туберкулеза, разные виды трансплантации – выполняются в специализированных исследовательских и клинических медучреждениях, но специализация создает также всевозможные искусственные барьеры в медицинской практике. Мало кто из врачей рассматривает тело как комплексную систему; как правило, они лечат отдельно закупоренные сосуды, отдельно нервные стрессы, отдельно ожирение.

Глубокая горизонтальная специализации задач создает проблемы и с равновесием в организации. Если в парикмахерской один из мастеров специализируется на детских стрижках, то возможна ситуация, когда взрослые будут сидеть в очереди, а детский парикмахер простаивать без работы. Ясно, что в данном случае важным фактором является размер: большой объем работы способствует глубокой горизонтальной специализации. Только в крупных парикмахерских есть мастера по детским стрижкам.

Еще одна серьезная проблема (особенно для операционного ядра) касается того, чем именно глубокая степень специализации в обоих направлениях может обернуться для работника – для его отношения к труду и его мотивации. С развитием тейлоровского движения «Научный менеджмент» после Первой мировой войны американская промышленность (как, кстати, и российская) была одержима вертикальной специализацией. «Возникает впечатление, что разделение труда приобрело безумный размах, шагнув далеко за пределы необходимого для эффективного производства», – писал Джеймс Уорти, президент *Зеагз КоеЬисН (}Уог[1гу,* 1950 : 174). Убеждение, что «всякую мыслительную работу следует удалить из цехов и сосредоточить в отделе планирования и финансов», выразилось в расширяющейся механизации труда, когда инженеры стремились «свести к минимуму характеристики рабочих, которые наиболее существенно отличали их от машин» (р. 67). Все это, считал Д. Уорти, есть «невероятная расточительность для промышленности и общества» – неспособность обеспечить подобающее использование «самого ценного ресурса менеджмента: сложных и разнообразных возможностей человека». Поскольку был разрушен «смысл самого труда», люди рассматривались единственно как средство; они более не имели права на инициативу. Произошла подмена внутренней мотивации, когда рабочих «приходилось соблазнять вознаграждением и пугать наказаниями» (рр.69-71).

Еще Чарли Чаплин в своем довоенном фильме «Новые времена» (1935) обратил внимание на положение человека-робота. Но проблема существует и сегодня. Только недавно в связи с ростом прямо угрожавшего производительности отчуждения работников была осознана насущная необходимость изменения ситуации. Перемены получили название движения за «укрупнение рабочих заданий» (то есть горизонтальное расширение) и «обогащение процесса труда» (вертикально-горизонтальное расширение) *(НеггЬег*[13] 1968).[14] Онедавних пор обогащение труда и укрупнение рабочих заданий обозначается широким понятием «качество трудовой жизни» *(диаШу* о/ *п)огЬIп§ Н/е),* приобретшим такую популярность, что оно заслужило собственный акроним *0\УЬ.* Ради простоты и в противоположность специализации мы будем придерживаться термина

---

[13] Герцберг Фредерик (1923) – видный американский психолог, исследователь проблем трудовой мотивации, организационного поведения, трудовых отношений и управления, представитель школы человеческих отношений *(прим. перев.).*

[14] Вряд ли вертикальное укрупнение заданий возможно без некоторого горизонтального их расширения.

«укрупнение рабочих заданий» как для обозначения расширения по вертикали, так и по горизонтали.

При горизонтальном укрупнении рабочий вовлекается в решение широкого круга задач, связанных с производством продуктов и услуг. Он может выполнять либо больше последовательных задач, либо выполнять их одновременно, как и прежде, но периодически обмениваясь ими с коллегами, что позволяет разнообразить его труд. Например, небольшой двигатель может собираться не на конвейере, а отдельными рабочими «от и до». Или же рабочие конвейера могут время от времени меняться местами. **Когда рабочие задания укрупняются по вертикали, то есть «обогащается» процесс труда, работник не только выполняет большее число задач, но и возрастает его степень контроля над их исполнением.** Например, на группу рабочих может быть возложена ответственность за сборку двигателя, и тогда эта группа превращается в настоящую организационную единицу, обладающую правом решать, как распределить задачи и как их выполнять.

Насколько оправдано укрупнение рабочих заданий? Его сторонники подкрепляют свою позицию воодушевляющими жизненными примерами. Но более придирчивые наблюдатели замечают не только плюсы, но и минусы, а обзоры исследований свидетельствуют, что при несомненных преимуществах в целом эффект укрупнения рабочих заданий неоднозначен.

Его результаты, безусловно, зависят от конкретной деятельности. Возьмем два самых показательных примера. Укрупнение рабочих заданий секретаря, вынужденного изо дня в день печатать документы, пойдет ему только на пользу. С другой стороны, укрупнение заданий врача-терапевта (только как – возложив на него обязанности медсестры или фармацевта?) вряд ли обрадует доктора и определенно навредит пациентам. Иначе говоря, человеческий труд может быть как очень разнообразным, так и чрезвычайно узким. Поэтому успех любого пересмотра перечня должностных обязанностей зависит прежде всего от вида деятельности и того, насколько она специализирована. Естественно, что пересмотру подверглись самые узкоспециализированные задачи, самые однообразные и до отвращения монотонные, которых немало в этом оставленном нам последователями Фредерика Тейлора индустриальном мире. Поэтому нечего удивляться, что в научных исследованиях мы обнаруживаем значительно больше аргументов «за» укрупнение, чем «против». Однако это вовсе не означает, что укрупнение рабочих заданий бесспорно положительно.

Любая попытка редизайна объема/процесса труда сопряжена также с определенными компромиссами. Ценность работ таких авторов, как Дж. Уорти, в том и заключается, что наряду с чисто техническими, изучаемыми аналитиками вопросами затрат времени и трудовых движений они вводят в уравнение производительности человеческий фактор. Это изменяет равенство: укрупнение рабочих заданий оправданно до тех пор, покуда польза от рабочих, более заинтересованных в конкретном труде, компенсирует потери от менее чем оптимальной технической специализации. Таким образом, подобно специализации, укрупнение рабочих заданий едва ли является идеальным средством для решения проблем, связанных с проектированием должностей; это один из многих параметров дизайна и должен рассматриваться в ряду прочих.

До сих пор вопрос о выгодности укрупнения рабочих заданий рассматривался исключительно с точки зрения организации. Но надо учесть и интересы рабочего. Человек заслуживает чего-то большего, чем монотонный однообразный труд. Исследователи, доказывающие, что некоторые рабочие предпочитают более узко специализированный труд, повторяющиеся однообразные движения, несомненно лукавят. Этот момент лучше всего прояснил Стад Теркель в своей замечательной работе «^Уог^т§» *(ТегШ,* 1972), в которой представлены интервью с рабочими самых разных специальностей. Его респонденты откровенно рассказывают о своем труде и о чувствах, которые они к нему испытывают. Общий вывод из всех рассказов примерно таков: «Что одному хорошо, то другому мука». Порой С. Теркель сопоставляет отзывы двух представителей одной и той же профессии, один из которых хвалебный, а другой – критический.

Почему одна и та же однообразная деятельность одного человека вдохновляет, а другого отвращает? Некоторые исследователи полагают, что все зависит от возраста рабочего, другие – от места жительства (городские жители старшего возраста, по данным исследований, более терпимо относятся к однообразному труду). Иногда важные различия описываются в терминологии «Теории иерархии потребностей» А. Маслоу, в соответствии с которой человеческие потребности

образуют иерархию из пяти групп – физиологические потребности, потребности в защите или безопасности, любви или принадлежности, оценке или статусе и самоактуализации (творчестве, самореализации) *(МаЛо-и),* 1954). Потребности более высокого уровня актуализируются только после полного удовлетворения нижестоящего. По мнению приверженцев этой теории, при проектировании должностных позиций следует учитывать, что индивиды, потребности которых развиты на уровне, соответствующем нижнему «этажу» пирамиды А. Маслоу, более всего озабочены потребностью в безопасности и тому подобных вещах и предпочитают специализированные рабочие задания, в то время как находящиеся на ее вершине индивиды (а именно, на уровне самоактуализации) более склонны к укрупненным рабочим заданиям. Возможно, именно это объясняет повышенное внимание к концепции качества трудовой жизни, так как с ростом благосостояния и образовательного уровня граждане промышленно развитых стран взбираются все выше по пирамиде А. Маслоу. Их возрастающую потребность в самореализации могут удовлетворить укрупненные рабочие задания. Уравнение продолжает изменяться.

Специализация различных частей организации

По-видимому, существует некая взаимосвязь между специализацией рабочих заданий и ее локализацией в организации. Производительность более всего важна в ответственном за выпуск основных товаров и услуг операционном ядре, для которого характерны наиболее однообразные, повторяющиеся рабочие задания. Следовательно, именно там осуществляется наиболее специализированная, особенно по горизонтали, деятельность. Однако что касается вертикального измерения, то глубина специализации операторской работы весьма неравномерна. Многие операторы – например, рабочие сборочного конвейера – выполняют самые узкие с точки зрения глубины и ширины специализации задачи. Это *неквалифицированные* рабочие, на которых фокусируются программы укрупнения рабочих заданий. Но другие операторы, выполняющие более сложные специализированные задачи, сохраняют значительный контроль над своим трудом. Иными словами, их рабочие задания специализированы по горизонтали, но не по вертикали. Выполнение кардиологических операций, тушение пожара на нефтяной скважине, обучение умственно отсталых детей – все это высокоспециализированная деятельность, требующая мастерства и знания своего дела. Одновременно это сложный труд, предполагающий наличие специального образования. И эта его сложность препятствует установлению жесткого контроля со стороны менеджмента и техноструктуры, что ограничивает вертикальную специализацию. **Сложную, специализированную горизонтально, но не вертикально трудовую деятельность обычно относят к профессиональной.** И движение за укрупнение рабочих заданий обходит ее стороной, во всяком случае в том, что касается самого работника. Общество обычно очень благосклонно относится к такого рода специализации; неквалифицированные операторы зачастую настаивают на том, чтобы их труд причисляли к «профессиональному», что повысило бы их статус и ослабило бы контроль со стороны администраторов.

Многие из этих выводов справедливы и для вспомогательных подразделений и техноструктуры. Каждая вспомогательная единица должна выполнять особую функцию, – заводская столовая обеспечивает питание, правовой отдел улаживает юридические проблемы и т. д. – поэтому работа вспомогательного персонала достаточно узко специализирована по горизонтали. Глубина ее специализации по вертикали (как и операторской работы) зависит от сложности или профессионального характера труда. В общем, сотрудники вспомогательных единиц низшего эшелона, например работники столовой, обычно заняты узкоспециализированным, неквалифицированным, строго контролируемым трудом, а сотрудники вспомогательных подразделений более высокого уровня, например юрисконсульты, занимаются более профессиональной деятельностью, специализированной горизонтально, но не вертикально. Что касается аналитиков техноструктуры, то они относятся к профессионалам, а их работа требует серьезных знаний и навыков. Следовательно, их труд также является специализированным по горизонтали, но не по вертикали. Однако обслуживающие техноструктуру клерки (те, кто регулярно применяет системы стандартизации) имеют более низкую квалификацию, и, значит, их труд носит специализированный характер в обоих направлениях.

Менеджеры всех уровней выполняют базовый набор задач, связанных с принятием решений, межличностными отношениями и обработкой информации; с этой точки зрения их

деятельность специализирована горизонтально. Но в более фундаментальном смысле подлинно управленческая деятельность не может специализироваться по горизонтали. Роли, исполняемые менеджерами, настолько многообразны, а самим руководителям приходится так часто переключаться с решения одних проблем на другие, что наименее специализированным в организации является именно управленческий труд. Менеджеры не могут пожаловаться на однообразие или скуку, скорее – на невозможность сконцентрироваться на конкретных вопросах. Это проблема и прораба, и президента. Вот почему попытки редизайна деятельности главного административного лица обычно направлены на специализацию, а не укрупнение сфер деятельности (например, учреждается главный административный орган, несколько членов которого делят между собой руководящую работу). Успешность таких попыток отнюдь не бесспорна (почему – см. *Mm1гЬег§,* 1973а: 179-80), а деятельность главного исполнительного директора, руководителя организации неизменно носит максимально широкой характер.

Степень вертикальной специализации управленческой деятельности варьируется в зависимости от уровня иерархии. Если высшие руководители обладают значительной свободой выбора, то супервайзоры первого уровня – в частности, бригадиры на конвейере, мастера участков неквалифицированного труда – выполняют весьма ограниченные задачи. Некоторые из них целиком подчинены весу полномочий и стандартам техноструктуры, и их работу вообще едва ли можно назвать руководящей.

Наши выводы относительно вертикальной и горизонтальной специализации рабочих заданий в зависимости от части организации сведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Специализация частей организации

Вертикальная специализация	**Горизонтальная специализация**	
	высокая	***низкая***
Высокая	Неквалифицированный труд (операционное ядро и вспомогательные подразделения)	Некоторые управленческие должности низших уровней
Низкая	Профессиональная деятельность (операционное ядро и вспомогательные подразделения)	Все прочие управленческие должности

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ

Второй, связанный с индивидуальными должностными позициями, параметр организационного дизайна превратился, по мнению Дэвида Хиксона *(Шс1гзоп,* 1966-67), в поистине навязчивую идею теоретиков организационного устройства. Перечень исследователей проблем *формализации поведения* как будто заимствован из справочника «Кто есть кто в теории менеджмента»: Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Макгрегор,[15] К. Аржирис,[16] Г. Саймон,[17] М. Крозье[18] и

[15] МакГрегор Дуглас (1906-1964) – известный американский социолог, занимавшийся проблемами организаций и управления, а также организационного поведения; представитель второго поколения специалистов школы человеческих отношений (*прим. перев.*).

[16] Аржирис Крис (1923) –известный современный американский ученый, поздний представитель школы человеческих отношений, один из разработчиков теории организационного поведения (*прим. перев.*).

[17] Саймон Герберт (1916) – выдающийся американский ученый в области социальных, политических, экономических и математических наук; специалист по проблемам организации и управления (*прим. перев.*).

многие др. Часто данный параметр отображает способ, посредством которого организация пытается ограничить свободу действий своих членов, особенно в плане стандартизации их труда. Поведение может быть формализовано тремя основными способами.

• *По должности,* когда специфицируется (подробно описывается) непосредственно процесс труда (как в должностных инструкциях).

• *По рабочему потоку,* когда специфицируется содержание труда (как, например, в заказе на печатные работы).

• *По правилам,* когда разрабатываются общие спецификации, например, разнообразные, регламентирующие все от формы одежды до использования бланков, директивы (в так называемых руководствах по поведению).

Независимо от способа формализации – по должности, по рабочему потоку или по правилам – каждый из них регулирует поведение работника. То, как надлежит выполнить рабочее задание, определяет не сотрудник, а человек, разрабатывающий спецификации, как правило, аналитик техноструктуры. Таким образом, формализация поведения ведет к вертикальной специализации. Разумеется, формализация связана и с горизонтальной специализацией; самые узкие из неквалифицированных видов работ – одновременно самые простые, Однообразные и в наибольшей степени подверженные формализации.

Зачем формализовать поведение?

Организации стремятся к формализации поведения сотрудников с тем, чтобы снизить его вариативность, а в конечном счете – чтобы прогнозировать его и управлять им. Единственная основная причина формализации – необходимость координации действий. Мы отмечали, что стандартизация содержания труда – очень жесткий координационный механизм. Следовательно, соответствующий ему проектный параметр, формализация поведения, используется тогда, когда рабочие задачи требуют четкой, тщательно продуманной координации. Прибывая на пожар, пожарные не выясняют каждый раз, кто из них должен подсоединить рукав брандспойта к гидранту и чья очередь подниматься по пожарной лестнице. Пилоты должны наизусть знать правила посадки самолета еще до его взлета.

Формализация поведения используется также для того, чтобы гарантировать его содействующее эффективности производства машиноподобное постоянство. Специализация задач по горизонтали способствует повышению повторяемости рабочих операций; стало быть, формализация привносит в выполнение задач максимум рациональности.

Кроме того, формализация обеспечивает непредвзятое отношение к клиентам. Сотрудники национальной налоговой службы должны одинаково обращаться со всеми налогоплательщиками; вот почему в этой организации делается особый упор на формализацию поведения. Правительственные организации особенно чувствительны к обвинениям в фаворитизме; поэтому обычно они разрабатывают множество правил и четкие регламенты. Одни правила защищают интересы клиентов, другие – членов организации. Например, продвижение по службе в зависимости от трудового стажа практикуется для предотвращения произвола менеджеров.

Организации формализуют поведение и по иным, менее весомым причинам. Например, формализация отражает стремление властей «навести порядок». Иногда устроители теннисных турниров требуют, чтобы игроки выходили на корты только в форме белого цвета, хотя от того, что кто-то наденет розовую футболку, ничего не изменится. Наиболее формальные структуры являются еще и наиболее «четкими»; они греют сердца людей, обожающих порядок во всем, – каждый работник в своей рамочке органиграммы, все процессы расписаны, все вероятные ситуации просчитаны и все – в белом.

Бюрократическая и органическая формы структуры

Организации, которые для достижения координации полагаются преимущественно на формализацию поведения, принято относить к *бюрократиям.* Это важное понятие следует

---

[18] Крозье Мишель (1922) – известный современный французский социолог, директор Центра социологии организаций в Париже; один из создателей конфликтно-игровой модели организации (*прим. перев.*).

рассмотреть внимательнее, поскольку оно лежит в основе нашей дискуссии об организационной структуре.

Первая часть слова «бюрократия» достаточно «невинна» – происходит от французского *Ьигеаи,* то есть «стол», «конторка». Но на рубеже Х1Х-ХХ вв. великий немецкий социолог Макс Вебер стал употреблять его для описания особого типа организационной структуры (что и предопределило «жестокую судьбу» обычного слова). Если сам М. Вебер использовал этот термин чисто технически, то со временем слово «бюрократия» приобрело уничижительный смысл, стало ругательным. Мы просим читателя попытаться отбросить все негативные ассоциации и воспринимать бюрократию «по-веберовски».

М. Вебер. описывает бюрократию как «идеальный тип» структуры, но не в смысле «совершенный», а «чистый», «строгий», выделяя следующие ее основные черты.

I. Существует принцип фиксированных сфер должностных полномочий, которые обычно регламентируются правилами, то есть законами или административными установлениями.

1. Регулярная деятельность, диктуемая целями бюрократически управляемой структуры, распределяется установленным образом в качестве служебных обязанностей.

2. Право отдавать распоряжения, необходимое для их выполнения, распределяется установленным образом и строго разграничивается правилами, регламентирующими принудительные, материальные, моральные или иные меры, которые могут применяться по усмотрению руководства.

3. Для надлежащего и непрерывного выполнения обязанностей и для реализации соответствующих прав необходима методическая база; на работу нанимаются только те, кто обладает общепринятой квалификацией.

П. Принципы должностной иерархии и ранговой власти подразумевают строго регламентированную систему верховенства и подчинения, в которой вышестоящие по должности контролируют нижестоящих.

III. Управление в современной организации базируется на письменных (зарегистрированных) документах, хранимых в определенном порядке в виде оригиналов или копий.

IV. Руководство ведомством, по крайней мере все специализированное руководство – а именно таковое отвечает современным требованиям, – обычно проходит всестороннюю специальную подготовку.

V. Руководство ведомством следует общим правилам, более или менее стабильным и более или менее исчерпывающим, а также поддающимся изучению. Знание правил – это технические познания, которыми обладают должностные лица. Они включают вопросы правового, административного либо коммерческого управления *(СеПН апс1МИ1з,* 1958:196-198).

Данное М. Вебером описание сводит воедино уже обсуждавшиеся нами понятия – разделение труда, специализацию, формализацию поведения, иерархию полномочий, цепочку команд, управляемые коммуникации, стандартизацию труда и стандартизацию знаний и навыков. Но как все эти определяющие характеристики совмещаются в реальных организациях? Другими словами, существует ли в реальности веберовский «идеальный тип» или есть иные типы бюрократических структур, каждая из которых обладает некоторыми, но не всеми из перечисленных характеристик?

Мы рассмотрим эти вопросы позже. Пока же достаточно сказать, что работы на эту тему противоречивы (например, таковы результаты некоторых исследований); что взаимокоррелируются показатели специализации и формализации, но не показатели, связанные с децентрализацией. Из этого следует, что в одних бюрократиях право принимать решения может быть централизовано, а в других – нет. С учетом этих результатов **мы можем характеризовать структуру как бюрократическую в зависимости от того, в какой степени ее поведение предопределяется или прогнозируется, а в итоге поддается стандартизации** (по труду, выпуску или знаниям и навыкам, а также от того, централизовано оно или нет). В этом главная нить всего описания М. Вебера.

До сих пор мы говорили только о бюрократической структуре. Но не все организации делают упор на стандартизацию. Некоторые характеризуются гибким рабочим устройством, когда координация основывается на взаимном согласовании или прямом контроле. **Органическую структуру мы определяем по отсутствию стандартизации в организации.** В итоге

бюрократическая и органическая структуры оказываются на двух концах континуума стандартизации.

Некоторые дисфункции наиболее формализованных структур

Пожалуй, ни одна проблема менеджмента не вызывала такого накала страстей, как последствия широкой формализации поведения в организациях. В начале XX в. внимание промышленных психологов было сконцентрировано на изучении проблемы вызываемой монотонным трудом физиологической усталости. В принципе, именно эта тема первоначально интересовала и проводивших хоуторнские исследования (1930-е гг.) ученых. Но затем выяснилось, что усталость работников – лишь верхушка айсберга, что крайне однообразный, формализованный, горизонтально и вертикально специализированный труд создает для многих рабочих массу психологических и физиологических трудностей. Поэтому сферой научных интересов таких исследователей, как К. Аржирис, У. Бенкис, Р. Лайкерт,[19] Д. Макгрегор, стали психологические дисфункции наиболее формализованных структур. Эти авторы обнаружили, что человеку присуще сопротивляться формализации и обезличиванию, а «перегибы» менеджмента – основная причина организационных «патологий». Дисфункциональные последствия принимают разные формы: косность поведения с автоматическим отрицанием всех инновационных идей, неподобающее обращение с клиентами, абсентеизм, высокая текучесть кадров, забастовки, а иногда и саботаж.

Изучавший аналогичные проблемы вопросы в контексте двух французских правительственных бюрократий М. Крозье пришел к совершенно иным выводам *(Сгог1ег,* 1964). Во-первых, он обнаружил, что операторы положительно воспринимают многие установленные сверху правила, так как, ограничивая свободу, они в то же время ослабляют произвол менеджеров. Правила защищают операторов, и в результате на нижних этажах иерархии образуется «неправильная» демократия: все более или менее равны именно потому, что все подчиняются одному и тому же набору предписаний.

Однако в итоге решения, не предусмотренные регламентом (включая те, которые предопределяют сами предписания), должны приниматься в другом месте, в удаленном от операторов центре управления, который зачастую не располагает необходимой для этого исчерпывающей информацией.

Кроме того, по мнению М. Крозье, правила и центральные власти не обязательно регулируют все и вся. В деятельности организации должны оставаться некие зоны неопределенности, и именно благодаря им развиваются неформальные властные отношения. Люди, способные справиться с неопределенностью, добиваются большого влияния.

На табачных фабриках, которые изучал М. Крозье, очень влиятельными были специалисты по техническому обслуживанию и ремонту: они единственные могли устранить неполадки в оборудовании – самую главную неопределенность этого чрезвычайно регламентированного производства.

Формализация поведения по частям организации

На данный момент очевидно одно: **чем стабильнее и однообразнее производственная деятельность, тем в большей степени она является программируемой и тем более бюрократизирована та часть организации, в которой она выполняется.** Таким образом, в разных частях одной организации возможна ощутимая разница в степени формализации поведения и бюрократизации. Хотя мы можем (и будем) характеризовать те или иные организации как в целом бюрократические или органические, ни одна из них не является однородной по всему спектру своей деятельности.

В операционном ядре, той части организации, которую другие части стремятся отделить и оградить, мы, как правило, обнаружим самые стабильные условия производства и самые однообразные задачи, что порождает наиболее бюрократические структуры. Но это не означает, что работа операционного ядра всегда формализована или бюрократизирована. Некоторые

---

[19] Лайкерт (Ликерт) Ренсис (1903-1981) – известный американский социальный психолог, исследователь проблем организации, организационного поведения и управления, управленческий консультант; один из видных поздних представителей школы человеческих отношений (*прим. перев.*).

организации, например творческие исследовательские центры и небольшие предпринимательские фирмы, склонны органически структурировать даже операционное ядро. Тем не менее **формализация поведения,** вообще говоря, **наиболее характерна для операционного ядра организации.**

Поднявшись на следующие этажи иерархии полномочий, мы увидим менее однообразную и, следовательно, менее формализованную деятельность. Ближайшие к операторам менеджеры срединной линии испытывают самое сильное влияние операционного ядра. Те же, кто располагается вдалеке от них, работают в самых органических условиях. Конечно, степень формализации на данном уровне иерархии варьируется в зависимости от характера деятельности подведомственной организационной единицы и ее пограничных условий. Поэтому процесс труда руководителя производства является более формализованным, чем деятельность менеджера по сбыту, хотя с точки зрения их должностных позиций в иерархии они равноправны. Первый занимается в основном стабилизацией процессов в операционном ядре, а второй, имея дело с неопределенностью в запросах клиентов, должен проявлять гибкость.

Деятельность стратегического апекса, которому обычно приходится иметь дело с самыми изменчивыми сферами – преимущественно с внешней средой, – запрограммирована в наименьшей степени, поэтому здесь можно обнаружить очень органическую структуру. Этот вывод сделан исходя из результатов исследований, выполненных группой студентов Университета Макгилла и охвативших около 50 организаций из различных отраслей. Анализируя органиграммы, студенты объясняли, почему они наименее точно описывают верхние уровни иерархии. В схемах подробно описывались формальные полномочия менеджеров, но они не отображали реальных коммуникативных и властных отношений. Дело в том, что эти отношения слишком изменчивы и не поддаются формализации; структура должна развиваться естественно и постоянно изменяться. Словом, ей приходится быть органической.

Естественно ожидать, что во вспомогательных подразделениях мы найдем целый диапазон структур соответственно выполняемым рабочим задачам и пограничным условиям. Вспомогательные единицы, которые сталкиваются с незначительной неопределенностью и выполняют повторяющиеся однообразные операции, например в заводской столовой, склонны к значительной формализации. С другой стороны, в исследовательской лаборатории, где высока потребность в творчестве, или в отделе связей с общественностью, для которого ни один день не похож на другой, рабочие задания практически неформализуемы.

Поэтому можно ожидать, что их структуры останутся относительно органическими, по крайней мере, если от этих подразделений требуют эффективной деятельности.

Равным образом деятельность ближайших к операционному ядру единиц техноструктуры, например отдела производственного планирования, регламентирована множеством правил, они выполняют весьма формализованные рабочие процедуры. Другие, занятые относительно разнообразной деятельностью, такие как отдел производственных исследований, вероятно, обладают относительно органической структурой. (К слову, какова бы ни была ее *собственная* структура, именно на техноструктуре прежде всего лежит ответственность за формализацию деятельности всех остальных частей организации.)

Наконец, следует отметить, что организации, строго ориентирующиеся либо на бюрократическую, либо на органическую структуру, для выполнения особых задач иногда создают независимые рабочие созвездия со структурами противоположного типа. Например, в крайне бюрократических производственных фирмах создается «венчурная команда» или команда по разработке нового продукта – участок органической структуры, изолированный от остальной организации административно, финансово, пространственно, а в некоторых случаях и юридически. Так производственная фирма, сбросив некоторые из бюрократических оков, добивается повышения эффективности инновационной деятельности.

ОБУЧЕНИЕ И ИНДОКТРИНАЦИЯ

Третий аспект дизайна должностных позиций специфицирует требования, предъявляемые к кандидатам на ту или иную должность. В частности, организации определяют, какими знаниями и навыками должны обладать их сотрудники и каких норм они должны придерживаться. Для проверки соответствия кандидатов требованиям, предъявляемым на определенных должностных позициях, устанавливаются специальные процедуры найма и отбора кадров. Некоторые

организации разрабатывают собственные программы развития у сотрудников необходимых качеств. В любом случае преследуется одна цель: обеспечение гарантий того, что занявший некую должностную позицию работник будет демонстрировать надлежащее поведение. Кроме того, позже организация может укрепить эту линию поведения с помощью различных кадровых методик – ротации сотрудников на должностных позициях, привлечения их к участию в конференциях, программах организационного развития и т. д. **Обучение (специальная подготовка) – это процесс научения относящимся к работе знаниям и навыкам, а индоктринация (воспитание) – процесс овладения организационными нормами.** Речь идет об элементах «интернализации» (усвоения) принятых в организации (то есть стандартизированных) моделей поведения работников.

Обучение

Когда сумма знаний и набор рабочих навыков крайне рационализированы, организация разлагает их на простые, легко осваиваемые виды работ – то есть неквалифицированные, – а затем для достижения координации полагается на формализацию поведения. Автомобиль – это сложная машина, его сборка представляет собой комплексную процедуру. Но многолетний опыт помогает свести данную процедуру к выполнению тысяч простых задач. Сегодня автомобили могут собирать рабочие, обладающие минимальными навыками и знаниями. Таким образом, обучение – несущественный проектный параметр для автомобилестроительного завода: для сотрудника, пришедшего на новое место работы, оно занимает всего несколько часов.

Однако если выполнение рабочих заданий требует глубоких знаний и определенных умений, одновременно сложных и нерационализированных, на обучение им работник должен затратить значительное время. Знания, необходимые для некоторых специальностей, не оформлены в письменном виде, и потому их получают прямо на рабочем месте: новичок становится «подмастерьем» у «мастера», которого в свое время точно так же обучал его наставник. Такую трудовую деятельность обычно называют *ремеслом.* Но если знания зарегистрированы, а необходимые навыки – хотя бы частично – специфицированы, то специальное образование можно получить еще до начала работы. Труд такого типа – сложный и нерационализированный, но частично зарегистрированный и специфицированный – относится к *профессиональному.* Таким образом, **обучение – ключевой проектный параметр для любой трудовой деятельности, которую можно назвать профессиональной.**

«Спецификация» знаний и навыков, конечно, синонимична их «стандартизации». Стало быть, обучение является параметром дизайна для ситуаций, когда в качестве координационного механизма применяется стандартизация навыков и знаний. Дабы развеять возможные сомнения в существовании взаимосвязи между профессионализмом и стандартизацией, процитируем слова уважаемого профессионала, представляющего сложнейшую из профессий. Рассказывая о сердечно-сосудистой хирургии, Франк Спенсер так описывает свою «хирургическую поваренную книгу»:

Выражение «поваренная книга» придумали мои сотрудники. Фраза «Я выполняю эту операцию так-то» аналогична фразе «Я готовлю это блюдо так-то»...

Элементы сложной операции, например по поводу тетрады Фалло,[20] можно разделить на 10-15 последовательных шагов, у каждого из которых от 2 до 5 важнейших особенностей. Если каждую особенность обозначить одним словом, то основные шаги операции можно свести к ряду цепочек символов. В результате получается от шести до десяти цепочек, по 30-40 символов в каждой. Их легко запомнить и «просматривать», так что основные 30-40 символов, обозначающих важные особенности операции, можно мысленно просмотреть накануне операции за минуту или две *(Зрепсег,* 1976 : 1182).

Прежде чем профессионал сможет хотя бы претендовать на желаемую должность, он должен пройти длительную подготовку вне организации, как правило, в университетах. (Конечно, бывают исключения. Например, полиция обучает собственные кадры своими силами.) В действительности обучение требует превышающих возможности организации особых и обширных знаний. Поэтому ответственность за специальную подготовку снимается с техноструктуры и

[20] Особый врожденный порок сердца, названный по имени французского врача Фалло (Fallot), впервые его описавшего в 1888 г.

возлагается на какое-либо профессиональное объединение, использующее университет в качестве образовательной базы. Таким образом, организация уступает внешним институтам некоторый контроль не только над отбором сотрудников, но также над методами, которые те используют в своей работе.

Если кандидаты демонстрируют требуемое поведение – то есть усвоили стандартные навыки и соответствующие знания, – они получают сертификат профессионального объединения о годности к работе и впоследствии нанимаются организацией для ее выполнения.

Конечно, профессиональная образовательная программа едва ли способна вместить все необходимые знания и умения; что-то всегда остается вне спецификации и стандартизации. Поэтому за профессиональной подготовкой обычно следует практика, стажировка на рабочем месте. И только затем человек считается полностью подготовленным. Например, как отмечает Ф. Спенсер, прежде чем получить право стать хирургом, после четырех лет обучения в аспирантуре медик должен поработать пять или более лет стажером сначала в качестве интерна, а затем ординатора.

Индоктринация

Социализация «представляет собой процесс, с помощью которого новичок изучает систему ценностей, норм и обязательных моделей поведения общества, организации или группы, в которые он собирается войти» *(ЗсИет,* 1968 : 3). В организации социализация происходит во многом неформально.

Индоктринацией называется проектный параметр, посредством которого организация к собственной выгоде официально социализирует (подготавливает к жизни в коллективе) своих членов.

Организации допускают, чтобы индоктринация, как часть профессиональной подготовки, осуществлялась вне их собственных границ. Например, студенты-юристы изучают в университете не только судебные прецеденты; они узнают о том, как подобает вести себя адвокату. Но поскольку социализация во многом связана с «культурой» конкретной организации, воспитательные функции возлагаются преимущественно на саму организацию.

Как и обучение, «домашняя» (внутриорганизационная) индоктринация частично осуществляется еще перед тем, как человек приступит к работе. Так организация гарантирует, что сотрудник достаточно социализирован, чтобы демонстрировать надлежащее поведение. Программы стажировки наряду с обучением включают и индоктринацию. Некоторые организации разрабатывают программы, преследующие исключительно воспитательные цели. К примеру, впервые поступая на работу в крупную организацию, новоявленные обладатели степени MBA часто проходят программы «обучения» (читай: «воспитания»). Они обязаны поработать поочередно в разных отделах: всех тонкостей работы за короткое время они не узнают, но познакомятся с культурой организации.

Позднее индоктринация может дополняться программами по укреплению организационной лояльности сотрудников (совместные мероприятия, выступления высшего руководства с воодушевляющими речами, ротация работников, с тем чтобы они не «прикипали» к одному участку, а были лояльны организации в целом).

Программы внутриорганизационной индоктринации приобретают особую значимость в случаях, когда деятельность носит секретный характер или выполняется вне организации. Такова деятельность руководителей зарубежных филиалов мультинациональных компаний, агентов ЦРУ, дипломатических работников, офицеров канадской конной полиции. В этих случаях первостепенное значение приобретает координация взаимодействий.

Особенно важно гарантировать, чтобы самостоятельно действующие сотрудники делали все возможное в интересах организации. Характер и место осуществления подобной деятельности препятствуют формализации поведения и использованию прямого контроля. Католическая церковь и коммунистическая партия – яркие примеры организаций, которые в полной мере используют такой параметр дизайна, как индоктринация. Энтони Джей в своей книге *«Мапа§етеп^ апй МасШауеШ»* замечательно описывает использование воспитания в первой из этих организаций:

По словам св. Августина, единственное правило христианского поведения звучит как: «Возлюби Господа и делай то, что пожелаешь».

Смысл его, конечно, в том, что в этом случае мы, грешные, будем делать только то, что угодно Ему. Равным образом руководитель Ордена иезуитов не имеет возможности немедленно вызвать к себе любого его члена. Но интенсивное обучение в течение многих лет гарантирует, что, куда бы «рядовой» ни был направлен и сколь долго он ни общался бы с другими иезуитами, он будет выполнять свои обязанности в соответствии со стандартами ордена (/<зг/, 1970 : 70).

Обучение и индоктринация в различных частях организации

Независимо от части организации обучение имеет важнейшее значение для выполнения деятельности, которая предполагает обладание сложными, но специализированными навыками и большим объемом зарегистрированных знаний, – работы преимущественно профессиональной. Главная роль отводится воспитанию там, где деятельность носит засекреченный характер или ведется вдали от штаб-квартиры организации и где культура и идеология организации требуют безоговорочной лояльности ей.

В некоторых, известных как профессиональные, организациях деятельность операционного ядра предполагает широкое использование сложных навыков и знаний (больницы, юридические фирмы, социальные агентства, школьная система). В каждом случае в качестве основного проектного параметра организация полагается преимущественно на обучение. Некоторые организации – иногда все те же профессиональные – практикуют индоктринацию операционного ядра (прежде всего в случаях, когда операторы выполняют секретные миссии или работают в отдаленных районах, как офицеры канадской конной полиции и священники-иезуиты).

Обучение и индоктринация широко используются и во вспомогательных подразделениях. Технократическая деятельность – например, производственные исследования и промышленные разработки – во многом является профессиональной по своей природе. Она подразумевает использование сложных навыков и знаний, усвоить которые позволяет обучение в официальных институтах. Таким образом, обучение – важный параметр дизайна должностных позиций техноструктуры. В случаях, когда аналитики обязаны осуществлять контроль (направляемые в подразделения ревизоры), возрастает значение организационной индоктринации. Для повышения лояльности сотрудников высшему руководству часто используется метод ротации, перевода с одной должностной позиции на другую. То же справедливо и в отношении многих видов деятельности вспомогательного персонала: работа юридического отдела, отделов исследований и трудовых отношений профессиональна по природе и требует длительного обучения.

На уровне менеджмента – срединной линии и стратегического апекса – деятельность, безусловно, носит весьма сложный характер, но она не всегда имеет четкие рамки и потому формальное обучение не является для нее основным условием. Тем не менее некоторым навыкам и знаниям необходимо обучаться (как правило, в школах менеджмента), но очень многое в работе руководителя – то, без чего менеджмент едва ли можно назвать профессией – остается за рамками учебников. Руководители многих важнейших общественных институтов – в частности, правительственных – обычно вообще не имеют специального управленческого образования. Их работа сродни ремеслу: они учатся, наблюдая за деятельностью своих наставников и работая бок о бок с ними. Таким образом, **для стратегического апекса или срединной линии обучение не является основным параметром дизайна,** хотя в организациях практикуются краткосрочные программы «подготовки руководящих кадров», участники которых обучаются конкретным управленческим навыкам и знаниям.

Пожалуй, для менеджмента важнее индоктринация, потому что руководители, помимо прочего, являются хранителями идеологии организации. Так, вновь принятый на работу обладатель степени *MBA* проходит программу воспитания, а многие крупные организации практикуют ротацию менеджеров. Понятно, что, если деятельность руководителя засекречена или выполняется в отдаленных от центра управления районах (деятельность посла, главы зарубежного филиала), программы индоктринации приобретают особое значение.

СВЯЗЬ ПАРАМЕТРОВ ДИЗАЙНА С ДОЛЖНОСТНЫМИ ПОЗИЦИЯМИ

Наша дискуссия показала, что специализация, формализация, обучение и воспитание не являются вполне автономными проектными параметрами. По сути, мы описываем два в корне различных типа должностных позиций. Одни позиции мы назвали *неквалифицированными:* данная работа крайне рационализирована, предполагает широкую специализацию по горизонтали и вертикали, часто координируется и контролируется посредством прямой формализации поведения. Деятельность второго типа мы называем *профессиональной:* это сложный труд, который трудно специализировать по вертикали или формализовать силами техноструктуры организации. Но она специализирована по горизонтали, в определенных узких областях, и часто координируется посредством стандартизации навыков и знаний, осуществляемой вне организации с помощью разнообразных обучающих программ. (Конечно, существуют и иные виды деятельности, для координации которых не используются ни формализация, ни обучение.)

Таким образом, **формализация и обучение по сути замещают друг друга.** В зависимости от конкретного вида деятельности организация может либо контролировать ее напрямую посредством собственных процедур и правил, либо прибегнуть к косвенному контролю, нанимая соответствующим образом подготовленных (обученных) профессионалов. Это не значит, что одно полностью исключает другое; для координации труда операторов медицинские учреждения полагаются не только на профессиональное образование, но и устанавливают определенные правила. Но в целом большинство должностных позиций связано с одним из этих координационных механизмов, а не в равной мере с обоими.

Что касается формализации, то абсолютно ясно: контроль над деятельностью организации сосредоточен в руках разработчиков стандартов, а именно аналитиков. В случае же обучения не все столь однозначно. Официально контроль возложен на профессионала. Но обладая значительной свободой действий и будучи внешне самостоятельным, профессионал является по сути продуктом саморазвития, как, скажем, актер, который исполняет назначенную ему роль. То есть частично работа контролируется теми внешними агентами – университетами и профессиональными объединениями, – которые осуществляют обучение и устанавливают стандарты труда. Таким образом, **немалую долю контроля над выбором работников и методов работы профессиональная организация уступает внешним институтам, обучающим и сертифицирующим работников и тем самым устанавливающим стандарты, которые становятся руководящими принципами трудового поведения.** Уступая контроль, организация теряет в приверженности; профессионалы склонны отождествлять себя скорее с профессией, нежели с организацией, в которой им выпало осуществлять трудовую деятельность.

Напомним, что М. Вебер включал обучение в определение бюрократии: «Управленческая деятельность... обычно предполагает тщательное и специализированное обучение» и «...на работу нанимаются лишь люди с общерегламентированной квалификацией». Но мы только что увидели, что обучение и формализация (последняя занимает центральное место в определении М. Вебера) до некоторой степени являются взаимоисключающими понятиями. Объясняет ли это тот факт, что существуют централизованные и децентрализованные бюрократии? Поскольку в организациях первого типа деятельность операционного ядра является неквалифицированной, каждодневный контроль над ней переходит к техноструктуре, а организационная структура становится централизованной. В организациях второго типа контроль над профессиональной деятельностью остается в руках самих операторов и, помимо того, профессиональных объединений.

Сейчас нет смысла исследовать этот вопрос. Достаточно сказать, что, согласно приведенным дефинициям, **профессионализм и бюрократия могут сосуществовать в одной структуре.** Помните, что мы определяем бюрократию в зависимости от того, насколько организационное «поведение предопределяется или прогнозируется, а в итоге является стандартизированным». Но мы не конкретизируем *способ* его стандартизации.

Глава 3

Дизайн сверхструктуры

При разработанных с учетом специализации, формализации, обучения и индоктринации заданных должностных позициях сами собой напрашиваются два вопроса. В чем состоят принципы группирования должностных позиций в организационные единицы (подразделения)?

Каким должен быть размер организационных единиц? Оба вопроса относятся к дизайну *сверхструктуры* организации и широко освещались в литературе по менеджменту. В этой главе мы их и рассмотрим.

Именно в процессе группирования организационных единиц устанавливается система формальных полномочий и строится иерархия организации. Органиграмма графически отображает организационную иерархию – то есть результаты группирования, которое рассматривается как процесс последовательного образования кластеров, разбиения на группы. Отдельные должностные позиции группируются в кластеры первого порядка, или организационные единицы; те в свою очередь группируются в более крупные кластеры или единицы и т. д. до тех пор, пока последний кластер самого высокого порядка не охватит всю организацию. Например, солдат группируют в отделения, отделения – во взводы, взводы – в роты, роты – в батальоны. Затем образуются полки, бригады, дивизии и, наконец, армии.

Совместив процессы группирования и дизайна должностных позиций, мы можем представить организационное проектирование следующим образом (по крайней мере в общих чертах). С учетом потребностей организации – целей, миссии, характера используемой технической системы – дизайнер организации формулирует рабочие задачи, которые ей надлежит выполнять. Это, по сути, «нисходящая» процедура: от общих потребностей к конкретным задачам. Затем соответственно желаемой степени специализации следует объединить задачи в должностные позиции и определить, насколько формализованной должна быть каждая из них, какие типы обучения и индоктринации она требует. Следующий шаг – создание сверхструктуры. Сначала определяют типы и число должностных позиций, которые группируются в организационные единицы первого порядка, а затем типы и число должностных позиций для единиц максимально высокого порядка, пока не выстроится вся иерархия. Этот завершающий шаг, конечно, является «восходящей» процедурой, от конкретных единиц к целой иерархии. В заключение вся сверхструктура конкретизируется и в ней распределяются полномочия по принятию решений (см. гл. 4).

Итак, вы познакомились с организационным дизайном в *принципе.* На практике дизайнер организации может действовать по сокращенному сценарию, переворачивая «с ног на голову» восходящую или нисходящую процедуры. Например, обычно он начинает с изучения конкретных структур, отталкиваясь от которых движется от целей непосредственно к организационным единицам. Разработчику армейской структуры не требуется детально разрабатывать уровни вплоть до рядового, а затем возвращаться к армии. Он сразу «перетасовывает» дивизии или армии как блоки органиграммы. Иногда он формирует единицы сверху вниз, например, когда солдаты, сгруппированные во взводы для общей подготовки, затем разбиваются на расчеты для боевых учений. Другими словами, проектирование организации осуществляется не «на пустом месте», а базируется на знании прежних структур. Вообще говоря, значительно чаще осуществляется не проектирование, а ре-дизайн организации – постепенный отказ от действующих структур. На практике **при изменении целей и задач организации структурный редизайн инициируется сверху, а при трансформации технической системы операционного ядра он осуществляется снизу вверх.**

ГРУППИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЕДИНИЦ

Группирование должностных позиций и организационных единиц осуществляется не ради удобства создания органиграммы, как доступного способа проследить, кто и где работает в организации. **Группирование – основное средство координации деятельности организации.** Группирование несет с собой минимум четыре основных эффекта.

1. Важнее всего, пожалуй, то, что **группирование укрепляет систему общего контроля над всеми должностными позициями и организационными единицами.** Ответственным за каждую организационную единицу назначают менеджера; то есть один человек отвечает за всю деятельность подразделения. Именно объединение всех менеджеров в сверхструктуру создает систему формальных полномочий. Таким образом, **группирование организационных единиц – это проектный параметр, с помощью которого в систему вводится координационный механизм прямого контроля.**

2. Одно из условий группирования – общность ресурсов должностных позиций и организационных единиц. Члены организации или субъединицы совместно используют как минимум общий бюджет и часто – общие помещения и оборудование.

3. Обычно при группировании устанавливаются общие показатели результативности деятельности. Если члены организации или субъединицы совместно пользуются ресурсами, то ценность их вклада можно оценить с помощью одних и тех же показателей. Кроме того, поскольку они участвуют в производстве одних и тех же товаров и услуг, результаты их деятельности также могут измеряться аналогичными показателями. Использование общих измерителей результатов побуждает к координации действий.

4. Наконец, группирование способствует взаимному согласованию. Для того чтобы распределить ресурсы и облегчить прямой контроль, членов подразделения нередко вынуждают пользоваться общими помещениями, что, в свою очередь, содействует координации посредством взаимного согласования.

Таким образом, **благодаря обеспечению общих способов измерения результатов деятельности группирование в достаточной степени стимулирует действие двух важных координационных механизмов – прямого контроля и взаимного согласования – и образует основу третьего – стандартизации выпуска.** Как следствие, группирование организационных единиц является одним из важнейших проектных параметров. (Главное отличие двух остальных механизмов координации – стандартизации труда и навыков и знаний – в том, что они применяются для автоматической координации деятельности отдельных людей, а следовательно, могут использоваться независимо от того, как группируются должностные позиции.)

Но по той же причине, по какой группирование содействует четкой координации *внутри* организационной единицы, оно создает проблемы координации *между* подразделениями. Как мы отмечали, коммуникации сосредоточены внутри подразделений, что ведет к изоляции членов разных единиц. В терминологии П. Лоуренса и Дж. Лорша[21] организационные единицы становятся *дифференцированными* в различных направлениях – по целям, временной перспективе, стилям межличностных взаимодействий и степени формализации их структур *(Ьаъогепсе апс1Ьог5сН,* 1967). Например, производственное подразделение может ориентироваться на цель «эффективность» в противоположность цели «творчество», руководствоваться краткосрочными перспективами, демонстрировать установку на выполнение заданий, без учета эмоционального состояния исполнителей, отличаться забюрократизированностью. С другой стороны, исследовательский отдел может проявлять прямо противоположные характеристики по всем четырем показателям. В некоторых случаях такого рода дифференциацию углубляет использование особых профессиональных языков в разных отделах (вплоть до того что сотрудники производственного и исследовательского отделов оказываются не в состоянии понять друг друга).

В результате у каждого подразделения развивается склонность к концентрации исключительно на собственных проблемах, что приводит к еще большему их обособлению от других частей организации. **Группирование организационных единиц способствует повышению действенности внутригрупповой координации при уменьшении эффективности межгрупповой координации.** Руководство школы менеджмента, которая структурно состоит из факультетов, обнаруживает, что преподаватели финансовых дисциплин тесно взаимодействуют друг с другом, но редко встречаются с преподавателями политологии и маркетинга, а их организационный кругозор все более ограничивается. С другой стороны, возможно, организации пойдет на пользу сосредоточенность каждого подразделения на собственных проблемах. Мы уже приводили пример изолированной от остальной бюрократической структуры венчурной команды. Ее обособленность определяет возможность органического (а значит, более креативного) функционирования.

ПРИНЦИПЫ ГРУППИРОВАНИЯ

---

[21] Поль Лоуренс и Джей Лорш – известные современные американские психологи, придерживающиеся бихевиористских позиций; исследовали проблемы функционирования организации во внешней среде и организационное поведение. Часто их причисляют к представителям ситуационного подхода в области теории организации и управления (*прим. перев.).*

По какому принципу организация группирует должностные позиции в организационные единицы первого и более высокого порядка? Чаще всего группирование базируется на шести принципах.

1. Группирование по знаниям и навыкам. Должностные позиции могут группироваться в соответствии с имеющимися у сотрудников специальными знаниями и навыками. В больницах, к примеру, хирурги относятся к одному отделению, анестезиологи – к другому, психиатры – к третьему. На рис. 3.1 представлена органиграмма клиники медицинского института Квебека, в которой ее специалисты-медики группируются по знаниям и навыкам в два яруса. Также возможно группирование по уровням знаний и навыков. Например, разные организационные единицы могут объединять мастеров, подмастерьев, учеников или просто квалифицированных и неквалифицированных рабочих.

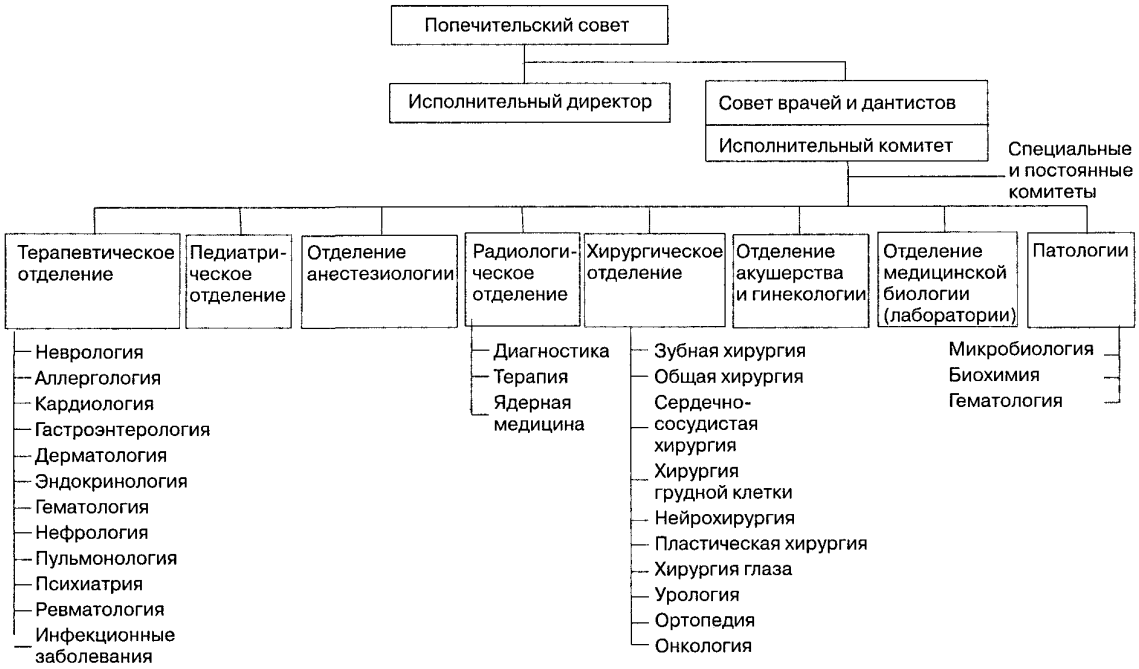


Рис. 3.1. Группирование по знаниям и навыкам: отделения клиники мединститута

2. Группирование по рабочим процессам и функциям. Организационные единицы могут подразделяться по процессам или деятельности, выполняемой работниками. Например, в производственной фирме есть литейный, сварочный и обрабатывающий цеха; в футбольном клубе – основной состав команды и его Дубль. Часто основанием для группирования по процессу становится техническая система: в типографии высокая печать отделена от офсетной, хотя выпуск обеих систем идентичен. Кроме того, в каждой организации необходимо выполнение ряда основных функций – закупки, увеличение капитала, проведение исследований, обеспечение работников питанием и т. п. Наверное, самый известный пример – группирование по бизнес-функциям: производственной, маркетинговой, инженерно-конструкторской, финансовой и т. д. Одни из этих групп наделяются линейными полномочиями, другие – аппаратными. (Распространенная практика объединения линейных и штабных единиц в разные группы – еще один пример группирования по рабочей функции.) На рис. 3.2 представлена органиграмма культурного центра, в котором группирование основано на рабочем процессе и функциях.

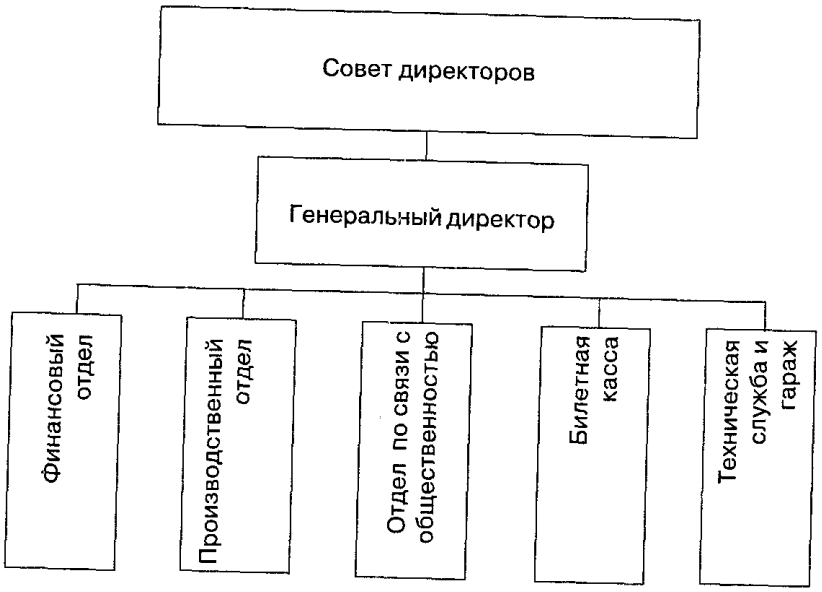


Рис. 3.2. Группирование по рабочим процессам и функциям: культурный центр

3. Группирование по времени. Группы могут формироваться соответственно тому, *когда* выполняются рабочие задания. Различные организационные единицы могут выполнять одну и ту же работу одним и тем же способом, но в разное время, например в дневную и ночную смены.

4. Группирование по выпуску. Группы формируются по производимым ими продуктам или предоставляемым услугам. Крупная производственная компания может создать отдельные подразделения для каждой товарной линии – одно по производству фарфоровых изделий, другое – по выпуску бульдозеров и т. д. В ресторане бар организационно и пространственно отделен от обеденного зала. На рис. 3.3 представлены выделенные по товарному принципу организационные единицы канадской фирмы *1ma5co* (по функциям сформированы два отдела – по связям с общественностью и финансовый).

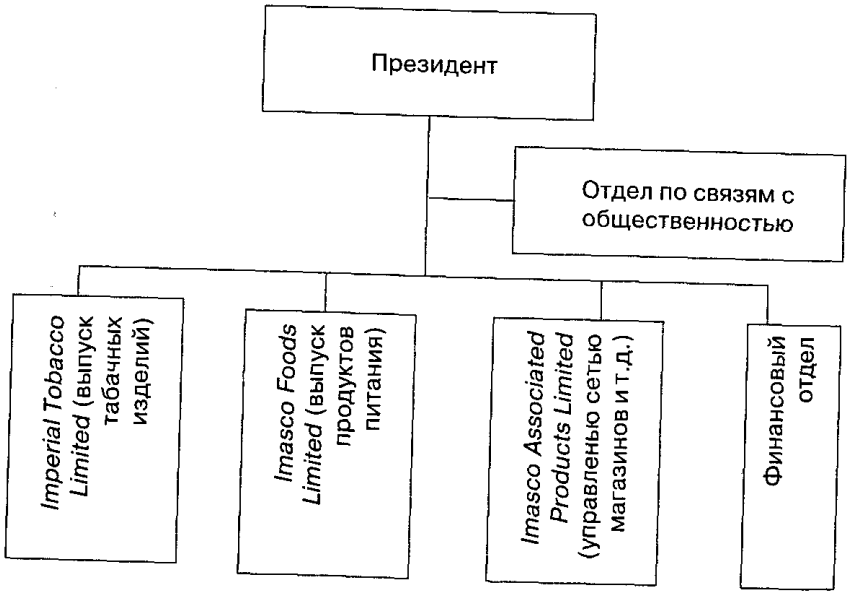


Рис. 3.3. Группирование по выпуску: компания *Imasco Limited* (на 1975 г.)

5. Группирование по клиентам. Возможно группирование и в зависимости от типов клиентов организации. В страховой компании могут быть отделы продаж индивидуальных и групповых полисов; в некоторых странах в больницах оборудуют «платные» и «бесплатные» палаты.

6. Группирование по месту деятельности. Группы можно формировать в соответствии с географией проведения операций. В мае 1942 г. Министерство обороны США было

реорганизовано по семи театрам военных действий и в нем появились Северо-Американский отдел, отдел Африки и Среднего Востока, Европейский, Азиатский, Тихоокеанский, Юго-Восточно-Тихоокеанский и отдел Латинской Америки. Возьмем другой масштаб: хлебопекарная компания открывает одинаковые пекарни в двадцати разных жилых районах (населенных пунктах), что гарантирует доставку свежей выпечки в каждый из них. На рис. 3.4 представлен еще один пример геогруппирования, в данном случае двухъярусного, – сверхструктура Канадской почтовой службы. Совершенно иной основой для группирования по месту является конкретный участок (в рамках географического региона) деятельности. Игроки в американский футбол подразделяются по занимаемым ими позициям на поле по отношению к мячу (игроки на линии, на задней линии, крайние). Инженеры-авиастроители группируются соответственно частям самолета, над которыми они работают (хвост, крыло). Некоторые врачи группируются по части тела, на лечении которой они специализируются (психиатры занимаются человеческим сознанием, кардиологи – сердцем).

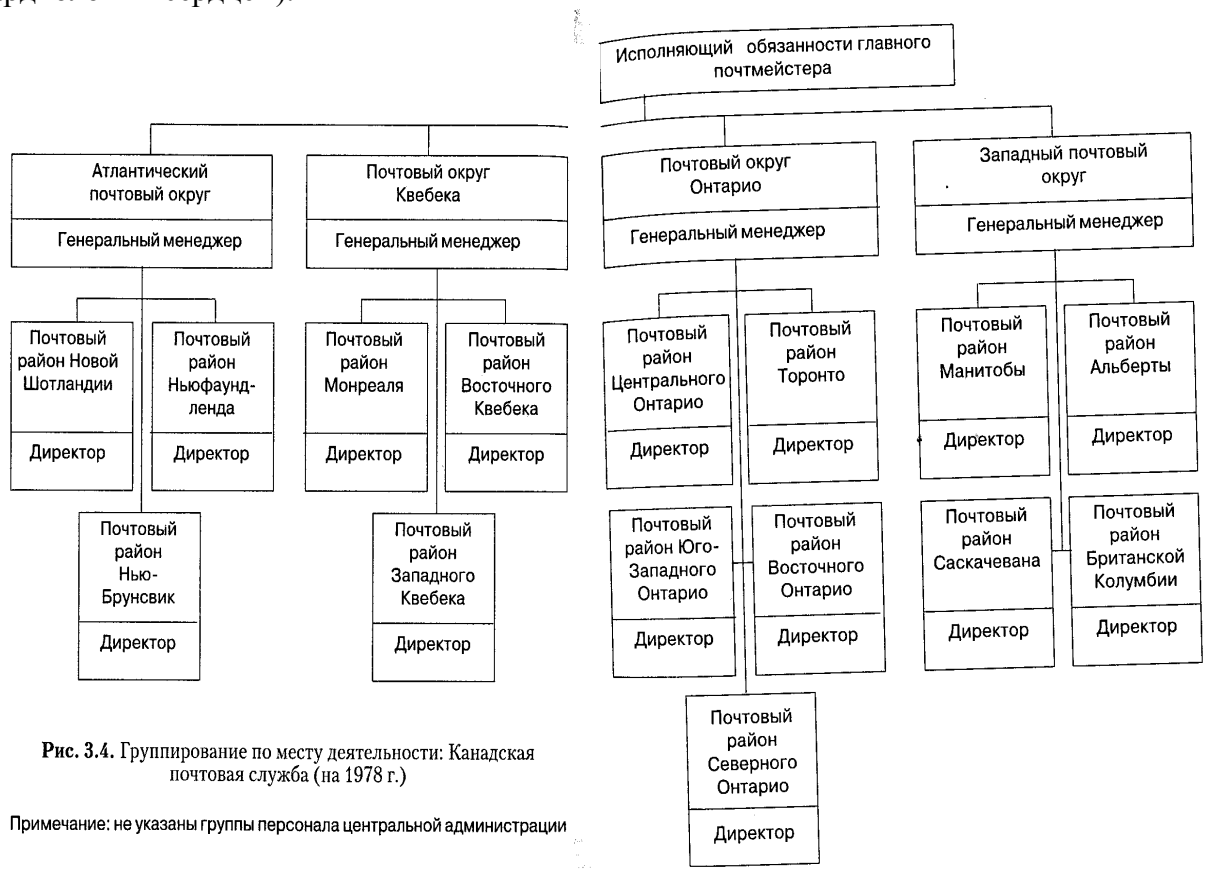


Рис. 3.4. Группирование по месту деятельности: Канадская почтовая служба (на 1978 г.)

Примечание: не указаны группы персонала центральной администрации

Подобно всем подробным, четко категоризированным схемам, есть свои «серые зоны» неопределенности и у рассматриваемой нами. Мы иллюстрируем этот момент, намеренно включив психиатрию в два примера – группирования по месту и группирования по знаниям и навыкам. Возьмем другие медицинские специальности – акушерство и хирургию. Словарь *«Капс1от Ноизе ШсЫопагу^* дает следующие их определения:

• *Хирургия* – область медицины, изучающая болезни, методом лечения которых является оперативное вмешательство, и разрабатывающая приемы, методы и технику выполнения операций.

• *Акушерство* – наука о беременности, родах и послеродовом периоде и рациональной помощи женщинам во время родов или в связи с родами.

С точки зрения нашей терминологии эти определения основываются на различных принципах. Акушерство определяется «по клиенту», хирургия - по рабочим процессам. Приглядевшись внимательнее, мы увидим, что даже в рамках одной медицинской специальности может использоваться неоднозначный базис специализации. Акушеры не только имеют дело с особыми пациентами, но и используют особые рабочие процессы, а кроме того, уникальным является их выпуск (новорожденные дети); хирурги лечат пациентов определенных типов и также производят особый выпуск (удаляют или восстанавливают органы). В том же, так сказать, русле Герберт Саймон отмечает, что «отдел образования можно рассматривать как организацию цели

(давать образование) или организацию пользователей (детей); Министерство лесного хозяйства – как организацию цели (сохранение лесов), процесса (ведение лесного хозяйства), пользователей (лесорубы и пастухи пользуются общественными угодьями) или зоны (лесами заняты государственные земли)» *(Згтоп,* 1957 :30, 31).

Идея группирования по процессу, людям, месту или цели (выпуску) – один из столпов классической литературы по организационному проектированию, на классические принципы которого Г. Саймон обрушивается с едкой критикой (pp. 28-35). Он особенно строг в отношении «неоднозначности» терминов, утверждая, как в приведенной выше цитате, что часто одна и та же группа может восприниматься по-разному.

«Машинистка двигает пальцами, чтобы печатать; печатает, чтобы оформить документ; оформляет документ, чтобы ответить на запрос. Таким образом, составление документа – это цель машинописи; в то же время машинопись – это процесс, с помощью которого достигается цель, осуществляется ответ на запрос. Следовательно, одну и ту же деятельность можно описывать как цель или как процесс» (p. 30).

Основной используемый Г. Саймоном аргумент состоит в том, что процесс и цель увязаны в иерархию организационных средств и целей, каждый вид деятельности является процессом для достижения цели более высокого порядка (документ печатается, чтобы ответить на запрос; продукт производится ради удовлетворения потребителей), и результатом для цели более низкого порядка (чтобы напечатать документ, двигают пальцами; чтобы произвести товар, покупают необходимое оборудование). В этом же смысле организацию *в целом* можно рассматривать как общественный процесс – полицейские участки защищают спокойствие граждан; продовольственные компании обеспечивают потребителей продуктами питания с тем, чтобы люди могли возобновлять затраченную энергию.

Интересно, что все саймоновские иллюстрации неоднозначности процесса и цели деятельности конкретных подразделений относятся к организациям, в которых операторами являются профессионалы. Из той же области наш пример с акушерством и хирургией. На самом деле специальная подготовка дифференцирует профессионалов по знаниям и навыкам (квалификации) так же, как по используемым ими рабочим процессам, что и обусловливает группирование одновременно по двум этим принципам. Клиенты профессиональных организаций используют эти же критерии для выбора профессионалов, в услугах которых они нуждаются. Люди не ходят к кардиологу с жалобами на вросший ноготь; будущие химики не поступают учиться в школу бизнеса. Другими словами, в профессиональных организациях, таких как больницы, аудиторские фирмы и образовательные учреждения, в которых профессиональные операторы непосредственно обслуживают потребителей, объединение операторов по знаниям, навыкам, труду и клиенту приводит к одному и тому же результату.

Верно ли это в отношении других организаций? Отдел закупок производственной фирмы не работает непосредственно с клиентами; он просто выполняет одну из функций, в совокупности обеспечивающих продажи товаров потребителям. Следовательно, его нельзя рассматривать как группу, ориентированную на клиента или выпуск. Конечно, с позиции Г. Саймона, он имеет и собственный выпуск, и собственных клиентов – поставляет приобретенные материалы отделу производства. Но данный пример демонстрирует возможность снятия критикуемой Г. Саймоном непределенности путем простого прояснения контекста. В частности, определить выпуск, клиента и место можно только в перспективе организации *в целом.* Иначе говоря, в нашем случае цель определяется исходя из цели организации в отношении *ее* клиентов или рынков, а не исходя из необходимых для их обслуживания промежуточных шагов или из более широких потребностей общества.

По существу, все описанные выше основания группирования можно свести к двум основным: *рыночному,* охватывающему принципы группирования по выпуску, клиенту и месту деятельности,[22] и *функциональному,* включающему принципы группирования по знаниям и навыкам, рабочим процессам и функциям. (Группирование по времени можно причислить к обеим категориям). На самом деле **мы видим принципиальное различие между группированием деятельности по целям, характеристикам конечных обслуживаемых рынков – то есть по товарам и услугам, которые организация продает, клиентам, которых она обслуживает,**

[22] Термин «рынок» используется для обозначения как коммерческих, так и не коммерческих организаций. Каждая организация обслуживает какой-либо рынок. Рынок полиции – граждане, рынок школьной системы – ученики, рынок производственной фирмы – потребители.

местам, куда она доставляет товары, – и группированием по средствам, функциям (включая рабочие процессы, навыки и знания), которые она использует для выпуска товаров и услуг.

Каждый из этих двух принципов группирования заслуживает более внимательного рассмотрения. Но чтобы лучше понять их, необходимо обсудить некоторые используемые организациями для группирования должностных позиций и организационных единиц критерии.

Критерии группирования

Можно выделить четыре основных, используемых организациями при выборе принципов группирования должностных позиций и организационных единиц критерия: зависимости, связанные с рабочим потоком, рабочим процессом, масштабом деятельности и социальными отношениями относительно труда.

1. Зависимости рабочего потока. Авторы ряда посвященных взаимосвязям между конкретными операционными задачами исследований приходят к одному и тому же выводу: группирование по операционным задачам должно отражать естественные зависимости рабочего потока. На рис. 3.5, например, представлены схемы «естественного» и «неестественного» (на взгляд одного из авторов) группирования в последовательном производственном процессе индийской ткацкой фабрики. Группирование на основе зависимостей рабочего потока создает то, что некоторые исследователи называют «психологически завершенной задачей». **При рыночно ориентированном группировании члены одной организационной единицы чувствуют территориальное единство; они контролируют вполне определенный организационный процесс; большинство проблем, возникающих в процессе производства, разрешаются просто, путем взаимных согласовании; остальные проблемы, которые следует переадресовать вверх по иерархии, можно, тем не менее, разрешить внутри подразделения, обратившись к ответственному за рабочий процесс менеджеру.** С другой стороны, когда четко определенные рабочие потоки, например добыча угля или составление заявки на закупку, распределяются между несколькими различными подразделениями, возникают координационные проблемы. В этом случае необходима кооперация работников и менеджеров разных уровней. В случае же сбоев проблемы переадресовываются вверх по иерархии, то есть менеджеры подразделений выпадают из рабочего потока.

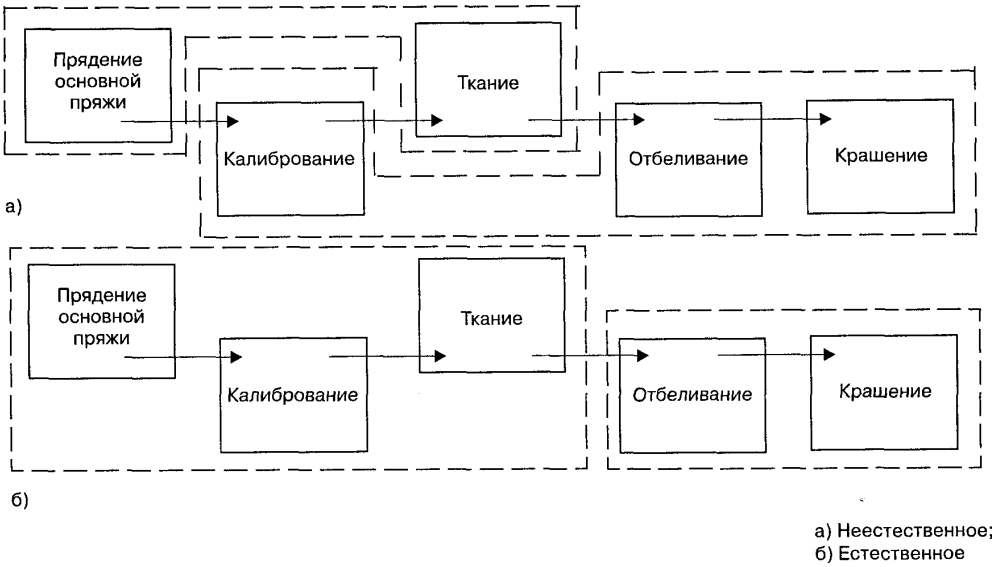


Рис. 3.5. «Естественное» и «неестественное» группирование по рабочему потоку на ткацкой фабрике (*Miller*, 1959 : 257)

Свежую кровь в плоть этих идей удалось влить Джеймсу Томпсону,[23] который описывает, как организации учитывают различные виды зависимостей между задачами. Он рассматривает три

[23] Томпсон Джеймс (1920-1973) – известный американский социолог, исследователь проблем организации и управленческий консультант. Основоположник ситуационного подхода в теории организации (*прим. перев.*).

основных вида зависимостей: коллективную, предполагающую исключительно совместное использование ресурсов; последовательную, когда процесс труда представляет собой последовательное выполнение задач; взаимную, когда работа выполняется в процессе взаимного обмена задачами. По мнению ученого, организации пытаются группировать задачи так, чтобы минимизировать затраты на координацию и коммуникации. Поскольку взаимная зависимость является самой сложной и, следовательно, самой затратной (на втором месте – последовательная), Дж. Томпсон приходит к следующему выводу:

Основные подразделения формируются так, чтобы оперировать в условиях взаимной зависимости (если таковая имеется). В ее отсутствие основные подразделения формируются с учетом последовательной зависимости , (опять-таки в случае ее наличия). Если же и тот и другой сложные типы зависимостей отсутствуют, основные подразделения формируются в соответствии с общими процессами, (чтобы оперировать в условиях коллективной зависимости) *(THотрзоп,* 1967 : 59).

Однако вопрос группирования этим не исчерпывается, потому что существуют «остаточные» зависимости: один тип группирования не может охватить все их виды. Остальные должны быть включены в группирование более высокого порядка, что определяет необходимость построения иерархии. Поэтому «вопрос не в том, какой критерий следует использовать для группирования, а в том, в какой очередности их применять» (р. 51). Дж. Томпсон, разумеется, считает, что организация проектирует группы нижнего уровня так, чтобы ограничить главные взаимные зависимости; затем формируются группы более высокого уровня, которые справятся с оставшимися последовательными зависимостями; наконец, в случае необходимости, последние группы формируются так, чтобы они справлялись с любыми оставшимися коллективными зависимостями.

На рис. 3.6 представлен пример пятиуровневой иерархии гипотетической международной производственной компании. Первый и второй «этажи» группируются по рабочему процессу, третий – по бизнес-функциям, четвертый – по выпуску (товару), наконец, пятый – по месту (стране). (На каждом уровне представлены также группы персонала, о которых мы поговорим позднее в этой главе.) Между токарным, фрезеровочным и сверлильным цехами завода компании существуют сильные, взаимные по своей природе зависимости. Следующий уровень вмещает последовательные зависимости от производственных цехов до сборочного конвейера. Группы третьего уровня, занятые преимущественно разработкой продукта, охватывают важные последовательные зависимости. В условиях массового производства товар обычно разрабатывается в конструкторском отделе, затем изготавливается в производственном подразделении, наконец, выводится на рынок отделом маркетинга. Еще выше сосредоточены коллективные зависимости: товарные отделы и национальные филиалы, как правило, не зависят друг от друга, за исключением того, что они имеют общие финансовые ресурсы и некоторые вспомогательные службы.

2. Зависимости процесса. Дизайнер организационной структуры должен учитывать не только зависимости рабочего потока. Ко второй важной категории зависимостей относятся используемые в рабочем потоке *процессы.* Например, двум токарям, работающим на разных товарных линиях (то есть в разных рабочих потоках), может понадобиться посоветоваться друг с другом о том, каким резцом пользоваться в конкретном случае.

В итоге **мы получаем способствующие функциональному группированию связанные со специализацией зависимости.** Возможно, должностные позиции потребуется сгруппировать так, чтобы усилить стимулы к рабочим взаимодействиям, даже в ущерб координации рабочего потока. В процессе совместного труда специалисты в различных областях учатся друг у друга, повышают свою квалификацию. Они чувствуют себя более комфортно «в своей среде», когда результаты их труда оценивают равные по статусу коллеги и менеджеры, разбирающиеся в данной области деятельности.

3. Зависимости масштаба. Третий критерий группирования связан с эффектом масштаба. **Зачастую условием эффективности деятельности рабочей группы выступает ее размер.** Например, используемое в подразделениях завода оборудование нуждается в ремонте и техобслуживании. Но это еще не повод прикреплять к каждой организационной единице особого технического специалиста (то есть определять место техника по рабочему процессу). С другой стороны, одного технического специалиста для обслуживания всех единиц, возможно, недостаточно. В таком случае, на заводе создается центральный отдел техобслуживания.

Конечно, это способствует специализации процессов: в то время как техник, приписанный к конкретному отделу, должен быть мастером на все руки, один из многих специалистов технического отдела может специализироваться, скажем, на профилактическом ремонте. Аналогично, не исключено, что в компании экономически целесообразно создать единственный оснащенный очень мощным компьютером отдел обработки данных; если же в организации будет несколько подобных отделов в разных подразделениях, им придется довольствоваться маломощной аппаратурой.

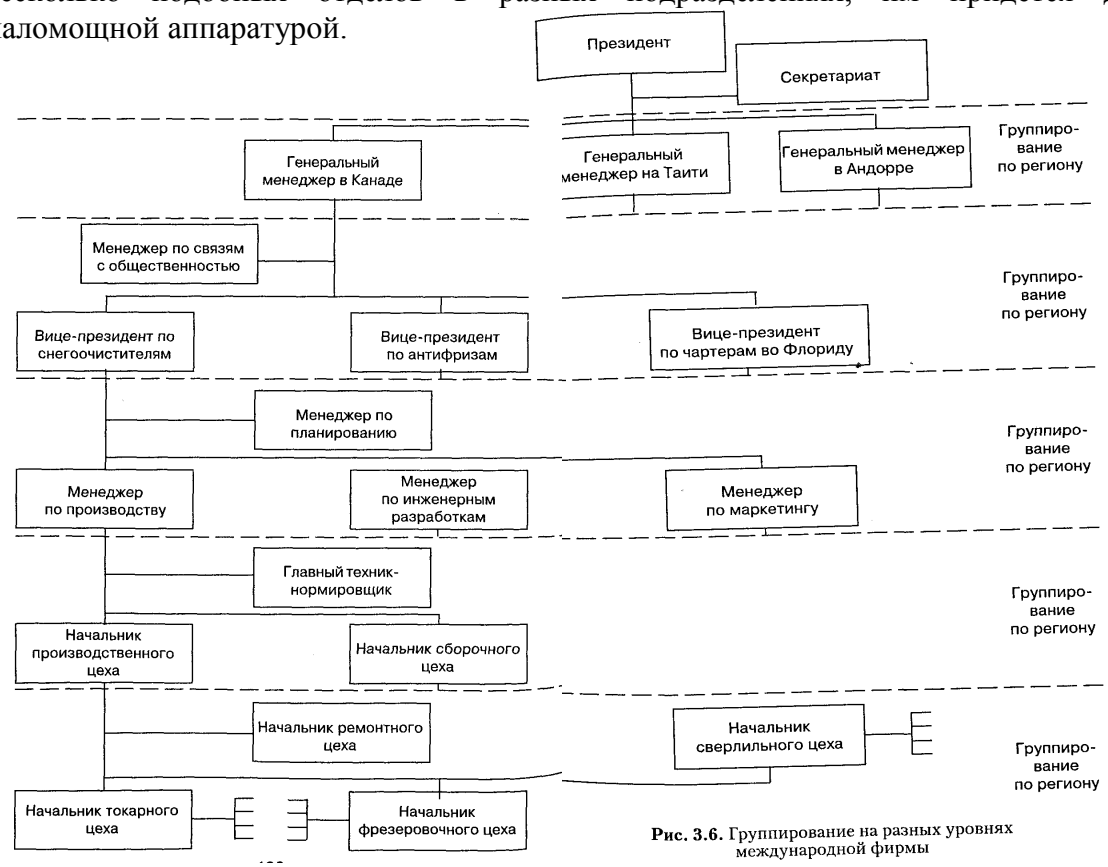


Рис. 3.6. Группирование на разных уровнях международной фирмы

Данная проблема – по сути, проблема *концентрации* или *рассредоточения* служб – актуальна для многих организационных контекстов. Надо ли объединять секретарей в машбюро или приписывать по одному к разным отделам? Нужна ли университету центральная библиотека или лучше создать отдельные факультетские книгохранилища? Следует ли корпорации иметь единую группу стратегического планирования в центральной администрации или по одной такой группе в каждом подразделении (или то и другое)? Что лучше – оборудовать телефонный коммутатор или использовать систему прямых звонков в организацию? Данная проблема относится к области математического описания и рассматривалась в научной литературе преимущественно в этом ключе (см., например, *КосНеп анс1 ОеШзсН,* 1973). К данному вопросу мы вкратце еще вернемся.

4. Социальные зависимости. Четвертый критерий группирования связан не с выполняемой работой, а с сопутствующими ей социальными отношениями. Важность социальных факторов отчетливо показана в исследовании деятельности угледобывающей компании *(Тп51 анс1 Ват/огС/г,* 1951). Чтобы поддерживать друг друга в опасной ситуации, шахтеры должны работать в группах. Пользуясь термином известного *ВпИзН Та.V^5^,оси 1п5Шиіе,* они действуют в *социотехнической* системе.

При проектировании организационных единиц следует учитывать и другие социальные факторы. Например, по мнению авторов хоуторнских исследований, занятых монотонным трудом рабочих следовало объединять в группы, что облегчает социальные взаимодействия и устраняет скуку. Нередко главным фактором организационного дизайна становятся индивидуальные особенности характеров сотрудников. Люди предпочитают объединяться в зависимости от того, как они «ладят» друг с другом. Как следствие, **проектирование каждой сверхструктуры в конечном счете является компромиссом между «объективными» факторами зависимостей рабочего потока, процесса и масштаба и «субъективными» факторами личности и социальных потребностей.** Органиграммы составляются на бумаге, но ведь за схемами стоят

живые, из плоти и крови, люди. «Конечно, менеджер по сбыту должен отчитываться перед региональным директором. Но фактически они не контактируют друг с другом, поэтому, согласно нашей схеме, он подотчетен директору по закупкам. Возможно, это покажется нелепостью, но другого выхода у нас нет». Как часто мы слышим такие объяснения? Попробуйте увидеть за структурой реальных людей, и вы обнаружите, что вся они «сотканы» из множества компромиссов.

Во многих случаях критерий «поиска общего языка» способствует специализации процесса. Специалист лучше всего ладит со своим коллегой (отчасти потому, что общая работа побуждает их думать в' одном направлении). Но еще более важно, что люди с определенными чертами характера часто выбирают одни и те же профессии. Экстраверты «концентрируются» в отделах маркетинга и связей с общественностью, люди аналитического склада – в техноструктуре. Иногда лучше их не смешивать; по крайней мере на органиграмме.

Эти четыре вида зависимостей – рабочего потока, процесса, масштаба и социальные – представляют собой основные используемые организациями для проектирования организационных единиц критерии. Теперь давайте рассмотрим их применительно к функциональному и рыночному принципам группирования.

Группирование по функциям

Группирование по функциям – по знаниям, навыкам, рабочему процессу или рабочей функции – имеет место, когда основное внимание уделяется зависимостям процесса и Масштаба (а после них – социальным зависимостям), обычно за счет зависимостей рабочего потока. Осуществляя группирование на функциональной основе, организация может объединять человеческие и материальные ресурсы из разных рабочих потоков. Функциональная структура также способствует специализации – путем установления схем служебного продвижения специалистов, назначения руководителями подразделений специалистов в соответствующей области, объединения специалистов с целью облегчения социальных взаимодействий. Так, согласно исследованию, в котором подробно рассматривались 38 научно-исследовательских фирм, работавших по контрактам на правительство США, «наличие проектных (рыночно ориентированных) команд увеличивало вероятность покрытия расходов и выполнения задач согласно графику. Но, по оценкам как менеджеров, так и клиентов, высокое техническое превосходство достигалось именно благодаря сильной функциональной базе» *(КпщШ,* 1976 : 115-116).

Однако эти же особенности составляют главную слабость функциональной структуры. Акцент на узкую специализацию заслоняет общий результат. Внимание отдельных работников сосредоточено на методах и средствах, а не на конечных целях организации. Кроме того, в функциональной структуре трудно измерить производительность. Например, кого и за что винить, когда уровень продаж падает: отдел маркетинга за вялую рекламную кампанию или производственников за низкую квалификацию? Одни кивают на других, не желая брать на себя ответственность за конечный результат. Каждый думает, что наверху как-нибудь все «утрясут».

На самом деле **функциональной структуре не хватает внутреннего (органически присущего) механизма координации рабочего потока.** В отличие от рыночных структур, которые удерживают зависимости рабочего потока внутри отдельных организационных единиц, функциональные структуры затрудняют и взаимное согласование между разными специалистами, и прямой контроль со стороны менеджмента на уровне подразделения. Данная структура является неполной; ей необходимы дополнительные средства координации.

Естественно, что организационные единицы переадресовывают координационные проблемы вверх по иерархии, пока они не достигнут того уровня, на котором пересекаются функции, связанные с конкретной ситуацией. Однако этот уровень может отстоять слишком далеко от возникших трудностей. К примеру, проблема охватывает функции сверления и сбыта (по просьбе клиента требуется просверлить в купленном им снегоочистителе специальное отверстие для зеркала заднего вида) (рис. 3.6). Для ее решения придется подняться через три уровня до вице-президента, ответственного за снегоочистители, – первого снизу должностного лица в иерархии, ведающего обеими этими функциями.

Конечно, для того чтобы добиться координации, функциональным структурам нет необходимости полагаться только на прямой контроль. Поскольку они являются специализированными, для координации неквалифицированного труда возможно использование формализации. Поэтому логично, что **функциональные структуры – особенно когда операционная деятельность не требует квалифицированного труда – тяготеют к большей бюрократизации.** Их работа обычно сильнее формализована, что требует развитой административной структуры – множества аналитиков (для формализации труда) и высокой иерархии с большим числом менеджеров для координации деятельности всех функциональных подразделений. Поэтому в них из-за увеличения численности персонала (с целью достижения координации) теряются некоторые выгоды, источник которых – равновесие человеческих и материальных ресурсов.

Данную проблему можно сформулировать иначе: бюрократические структуры (включающие неквалифицированных операторов) больше используют функциональные основания группирования. То есть они организовываются скорее по выполняемым функциям, нежели по обслуживаемому рынку. (А если число уровней группирования велико, то на более высоких уровнях иерархии они тяготеют к функциональному принципу.) Стремясь прежде всего к рационализации своих структур, такие бюрократии предпочитают группирование соответственно применяемым рабочим процессам и, уже отталкиваясь от этого, координируют деятельность посредством формализации, которая влечет за собой количественный рост правил. Тем самым, по крайней мере на бумаге, рационализируются и согласуются все взаимосвязи.

Рыночное группирование

У П. Лоуренса и Дж. Лорша мы находим интересную иллюстрацию преимуществ рыночного группирования. Они цитируют служебную записку директора одного рекламного агентства, в которой представлены доводы в пользу перехода от функциональной структуры (разбитой на отделы рекламных текстов, художественный и телевизионный) к рыночным группам:

Создание «чисто креативного» отдела «до основания» разрушит преграды между специалистами по рекламным текстам, художественному оформлению рекламы и телерекламе. За этим шагом стоит понимание того, что ради наилучшего результата все креативные личности, независимо от их специальности, должны работать вместе в условиях тесной взаимосвязи как абсолютно творческие люди, пытаясь сообща разрешить требующие нестандартных подходов проблемы.

Новый отдел будет состоять из пяти подчиненных старшему вице-президенту и креативному директору групп; каждая будет работать под руководством одного из младших художественных директоров. Каждая группа будет отвечать за художественную часть, телевидение и тексты *(Ьаъогence anc1 ЬогзсН,* 1967 : 37).

В данном случае рыночно ориентированное группирование используется для создания относительно замкнутых организационных единиц, которые будут иметь дело с конкретными рабочими потоками. В идеале организационные единицы должны охватить все важные последовательные и взаимные зависимости, так что остаются только коллективные взаимозависимости: каждая единица получает свои ресурсы и некоторые вспомогательные услуги из общей структуры, производя взамен добавленную стоимость или прибыль. И поскольку каждое подразделение выполняет для данного набора продуктов, услуг, клиентов или регионов все функции (его обычно с ними и отождествляют), производительность организационной единицы легко измерить по этим показателям. Вниманием работников безраздельно завладевают рынки, а не процессы. И конечно, ввиду необходимости существования взаимного согласования и прямого контроля непосредственно внутри подразделения организация ограничивает применение формализации в целях координации и потому менее склонна к бюрократизации.

Вследствие упора на координацию различных сфер деятельности специализация процесса, конечно, ослабевает. Сравним, например, влияние двух принципов группирования на деятельность компании, торгующей в розницу крепежными изделиями. Компания может открыть один ^ большой магазин в центре города, организовав его по | принципу специализированных отделов, в которых будет представлен максимально широкий ассортимент. С другой стороны, она может создать сеть магазинов – рыночно ориентированную структуру из небольших торговых точек по

всему городу. Если посетителю крупного магазина нужен особый сорт гвоздей, он просто направится в соответствующий отдел и поинтересуется у продавца, имеются ли в продаже пятисантиметровые медные гвозди для кровельных работ с сетчатыми шляпками или только семисантиметровые? Если тот же человек зайдет в маленький магазин, почти наверняка расположенный ближе к его дому, там, вероятно, вообще не окажется медных гвоздей – или такого продавца, который в состоянии отличить медные гвозди от латунированных. Зато продавец из маленького магазина может сразу предложить молоток.

Вообще говоря, у рыночной структуры меньше сходства с машиной, она хуже приспособлена для выполнения специализированных или повторяющихся задач. Но она способна выполнять большее число задач и облегчает переключение между ними. Присущая ей гибкость объясняется относительной независимостью организационных единиц. Новые подразделения легко создать, старые – просто ликвидировать. Можно закрыть любой магазин розничной сети, причем, как правило, без ущерба для остальных. Но закрытие одного специализированного отдела в большом торговом центре может привести к его разорению. Существуют торговые сети, торгующие только хлебом или сыром, но нет такого супермаркета, который обходится без того или другого.

Тем не менее рыночный принцип группирования – не панацея от проблем организационного проектирования, что демонстрируют нам, в частности, результаты исследования А. Ковера *(Коьег,* 1963-64). Ученый изучал особенности реорганизации рекламного агентства (проходившей почти в том же ключе, что и упомянутом нами выше). Но А. Ковер обнаружил и другие, дополнительные аспекты: в результате реорганизации специалисты стали меньше контактировать с коллегами по профессии и даже с клиентами (в наше время общение с ними в основном лежит на менеджерах рыночных подразделений); притупилось их ощущение профессиональной ценности, отчасти из-за того, что их работу стали оценивать старшие руководители, а не коллеги по цеху. У людей, считавших себя мастерами своего дела, росло чувство неудовлетворенности трудом, они отдалялись от фирмы; в первый же год с момента реорганизации многие уволились. По сути, ориентация на рынок привела к перемещению акцента со специализации, что выразилось в ухудшении качества специализированного труда.

Кроме того, в сравнении с функциональной рыночная структура более расточительна по отношению к ресурсам, – если не в административной иерархии, то на самом нижнем уровне, – поскольку вынуждена удваивать персонал и оборудование (альтернатива – лишение преимуществ специализации).

...Если организация работает над двумя проектами, каждый из которых требует участия половины ее инженеров-электронщиков и половины инженеров-электромехаников, чисто проектная (рыночная) организация должна либо нанять двух инженеров-электриков – и ослабить специализацию, либо четырех инженеров (двух электронщиков и двух электромехаников) – и пойти на дублирование расходов *(Са1ЬгаШг;* 1971: 30).

Кроме того, рыночная структура ввиду меньшей функциональной специализации не может воспользоваться эффектом масштаба (как это делает функциональная структура). Большой магазин крепежных изделий в состоянии позволить себе иметь автопогрузчик на складе, а маленький – нет. Кроме того, в рамках рыночной структуры конкуренция может оказаться относительно более расточительной, например когда магазины одной сети конкурируют за одних и тех же покупателей.

Все это говорит о том, что, выбирая для группирования рыночный принцип, организация отдает предпочтение координации рабочего потока за счет специализации по процессу и масштабу. Следовательно, если особое значение имеют зависимости рабочего потока и если их не Удается ограничить с помощью стандартизации, организация должна попытаться справиться с ними путем рыночно ориентированного группирования, что облегчило бы прямой контроль и взаимное согласование. Однако если рабочий поток не регулярен (как в ремонтной мастерской, в цехе единичного производства), если зависимости рабочего потока легко ограничиваются с помощью стандартизации или если на первый план выходят зависимости процесса и масштаба (как в организациях со сложным оборудованием), тогда организация должна воспользоваться преимуществами специализации и выбрать для группирования функциональный принцип.

Группирование в разных частях организации

Настал момент, когда следует определить и разграничить группирование первого порядка, то есть группирование должностных позиций в организационные единицы, и группирование более высокого порядка – организационных единиц в более крупные подразделения. Первое, бесспорно, подразумевает группирование операторов, аналитиков и сотрудников вспомогательных служб, взятых по отдельности, в соответствующие базовые рабочие единицы. Второе – это группирование менеджеров с целью построения официальной иерархии.

Отличительная особенность группирования первого порядка состоит в том, что **в первую очередь в соответствующие организационные единицы обычно группируют операторов, аналитиков и вспомогательный персонал.** То есть операторов объединяют с другими операторами, аналитиков с аналитиками, сотрудников вспомогательного служб с другими сотрудниками вспомогательных служб. (Подразумевается, что организация достаточно велика и в ней работают по крайней мере несколько сотрудников каждого из этих уровней. Важным исключением – о котором будет сказано ниже – является случай, когда работник вспомогательной службы прикомандировывается к линейной группе, например когда бухгалтер напрямую подчиняется директору фабрики.) Как правило, при формировании групп более высокого порядка под началом одного руководителя объединяют разных операторов, аналитиков и работников вспомогательных служб. Рассмотрим этот вопрос применительно к каждой из групп.

Приведенные в данной главе примеры свидетельствуют о том, что должностные позиции в операционном ядре можно группировать по функциональному или рыночному принципу – с учетом важности зависимостей процесса и масштаба в сравнении с зависимостями рабочего процесса. Бригады сборочных конвейеров – это рыночно ориентированные группы, организованные в соответствии с рабочим потоком, а в цехах единичного производства, где рабочие потоки нерегулярны или требуют дорогого оборудования, должностные позиции группируются по рабочим процессам, то есть по функциональному принципу. И как отмечалось выше, в операционном ядре, состоящем из профессионалов, функциональные и рыночные принципы группирования нередко сосуществуют: профессионалов объединяют согласно их квалификации и используемым рабочий процессам, но поскольку клиенты выбирают их по тем же критериям, такое группирование одновременно ориентировано на рынок.

По какому принципу чаще всего группируют операционное ядро? Исследования не дают однозначного ответа на этот вопрос. Но наше общество – это общество специалистов, что ярче всего проявляется в наших формальных организациях, в частности в деятельности их операционных ядер и вспомогательных структур. Поэтому естественно предположить, что для операционного ядра более распространенным является функциональный принцип.

По определению, в операционном ядре только один уровень группирования: операторов объединяют в единицы, руководимые контролерами первого уровня. На последующих уровнях происходит объединение линейных менеджеров, посредством чего выстраивается административная сверхструктура срединной линии.

При проектировании сверхструктуры мы вплотную подходим к поднятому Дж. Томпсоном вопросу: «Не какой принцип, а какова приоритетность принципов?» Подобно тому, как дрова для костра укладывают сначала в одном направлении, а потом в другом, организации строят путем варьирования принципов группирования подразделений. Например, на рис. 3.6 первое группирование в срединной линии базируется на рабочем процессе (изготовление и сборка), следующее – на бизнес-функции (разработки, производство и маркетинг), следующее – на рынке (Канада и т. д.). Наличие рыночно ориентированных групп на верхнем «этаже» административной иерархии показательно: **существуют наглядные свидетельства (опубликованные органиграммы и т. п.) того, что рыночный принцип группирования, особенно в крупных организациях, чаще используется на верхних уровнях срединной линии, чем на нижних.**

В заключение разговора об административной сверхструктуре следует отметить, что, по определению, на стратегическом апексе имеет место единственный вид группирования, охватывающий всю организацию, все ее функции и рынки. С точки зрения самой организации ее можно рассматривать как рыночную группу, хотя с точки зрения общества организация в целом может восприниматься как исполнитель некоей конкретной функции (доставка почты, обеспечение топливом и т. д.).

Аппаратный персонал – как аналитики, так и вспомогательные подразделения – структурно напоминает выполняющие в организации определенные функции «стаи», или однородные кластеры. Другими словами, распределение персонала аппарата по структуре на отдельных

работников, подчиненных наряду с операторами или другими сотрудниками вспомогательных подразделений напрямую линейным руководителям рыночных единиц, которых они обслуживают, практикуется в исключительных случаях. Обычно в первую очередь они отчитываются перед менеджерами собственных специальных подразделений: бухгалтер – перед ревизором, техник-нормировщик – перед менеджером отдела промышленных разработок, исследователь – перед заведующим лабораторией, повар – перед директором заводской столовой. В целом данная практика отражает необходимость поддержания специализации по знаниям и навыкам, а также нахождения баланса эффективного их использования в организации в целом. Например, потребность в специализации диктует создание нескольких исследовательских лабораторий, но из-за связанных с обеспечением их деятельности высоких расходов многие организации могут позволить себе лишь одну такую единицу.

Иногда отдельный аналитик, скажем, бухгалтер, назначенный на работу в рыночную единицу, официально подчиняется ее линейному руководителю. Но поскольку ему в обязанность вменяется контроль над поведением линейного подразделения, в котором он работает (и его руководителя), аналитик де-факто либо де-юре остается верен своей специализированной технократической организационной единице.

Но в определенный момент встает вопрос о месте в сверхструктуре аппаратных подразделений (если не отдельных их сотрудников). Следует ли разделить персонал на небольшие организационные единицы соответственно обслуживаемым отделам – часто рыночно ориентированным – или отдать предпочтение крупным подразделениям, обслуживающим организацию в целом? Насколько высоким будет их положение в сверхструктуре? Другими словами, линейному менеджеру какого уровня они будут подчиняться?

Что касается уровня, то он зависит от рабочих связей сотрудников аппарата. Отдел финансовых консультантов при руководителе организации, естественно, ему же и подчиняется, а техники-нормировщики должны быть подотчетны директору завода. Что же до концентрации или рассредоточения, то в данном случае следует учесть все : "писанные выше факторы, в частности противоречие меж-; ду зависимостями рабочего потока (а именно, взаимодействия с пользователями услуг) и потребностями в специализации и эффекте масштаба. Например, создание единого машбюро согласуется со специализацией (один секретарь перепечатывает рукописи, другой печатает письма и т. д.) и с более тщательной балансировкой сил сотрудников, тогда как назначение по одному секретарю в каждый отдел способствует более тесному взаимодействию с пользователями услуг (трудно себе представить, чтобы каждая машинистка в машбюро терпеливо разбиралась в моих каракулях!). Так, в университетах, где у всех преподавателей разные потребности в машинописных услугах, а расходы на секретарей в сравнении с издержками труда преподавателей относительно низки, секретари обычно широко рассредоточены. С другой стороны, содержание университетского плавательного бассейна обходится довольно дорого, поэтому он функционирует «концентрированно»; библиотеки можно организовывать по любому принципу – в зависимости от места деятельности и конкретных потребностей их пользователей.

На рис. 3.6 мы находим аппаратные единицы на всех уровнях иерархии: одни службы концентрируются на вершине, другие рассеяны по рыночным подразделениям и функциональным отделам. Секретариат обслуживает организацию в целом и тесно связан с высшим руководством; следовательно, он подчиняется напрямую стратегическому апексу. Другие единицы рассредоточены для обслуживания локальных потребностей. Уровнем ниже располагаются отделы по связям с общественностью, прикрепленные к каждому из генеральных менеджеров филиалов, поэтому каждый из них может отражать политические нападки на национальном уровне. На следующем нижестоящем уровне функции планирования рассредоточены по товарным подразделениям, что объясняется разнородностью последних. Каждое из них должно планировать свою деятельность независимо от остальных, поскольку имеет дело с особыми продуктами. Другие организационные единицы персонала, такие как технико-нормировочное бюро, расположены на следующем, функциональном этаже и обслуживают соответствующие производства. (Здесь же мы находим наши неизменные столовые – на каждом предприятии.) Наконец, ремонтно-техническая служба, обслуживающая производство и сборочные конвейеры, располагается на нижнем уровне начальников цехов.

РАЗМЕР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЕДИНИЦЫ

Второй главный вопрос проектирования сверхструктуры касается того, насколько крупной должна быть каждая организационная единица или рабочая группа. Сколько должностных позиций должно охватывать группирование первого уровня и сколько позиций – каждое последующее группирование более высокого уровня? Вопрос размера организационной единицы можно сформулировать двумя способами. Сколько сотрудников должно быть в подчинении у каждого менеджера? То есть, какова должна быть *норма управляемости (объема ответственности)'?* И какой *формы* должна быть сверхструктура: *высокой, с* малыми организационными единицами и небольшим объемом ответственности, или *широкой, с* крупными организационными единицами и значительной нормой управляемости?

Традиционно авторы работ по менеджменту проявляли в данных вопросах непреклонность. «Ни один менеджер не может непосредственно контролировать работу более чем пяти, в крайнем случае, шести работающих в связке друг с другом сотрудников», – решительно заявлял полковник Линделл Урвик ([/тагсй, 1956, р. 41). Но результаты относительно новых исследований позволяют поставить под сомнение такого рода утверждения. В одной из работ *(НоШеп е1 а1.,* 1968 : 95) в качестве средней предельный нормы управляемости называется цифра в десять подчиненных для высших руководителей корпорации (эта цифра может варьироваться от одного до четырнадцати).

По данным Джоан Вудворд[24] для участвовавших в ее исследовании руководителей промышленных фирм, средняя норма управляемости равнялась шести, но в пяти «процветающих» компаниях данный показатель «взлетал» до двенадцати и выше (*\Уооаг0ага,* 1965). В фирмах, занятых массовым производством, средняя норма управляемости для супервайзоров первого уровня приближалась к пятидесяти (а в отдельных случаях составляла девяносто). Дж. Уорти сообщает, что у вице-президента *Зеагз, КоеЬис1г апа Со.* было 44 подотчетных ему старших менеджера; для обычного управляющего магазина эта цифра составляла «сорок с лишним» заведующих отделами *(}Уог(Ну,* 1959 : 109).

Дж. Пфиффнер и Ф. Шервуд приводят исключительный пример *^ВапН о/ Атепса,* имевшего в Калифорнии 600 отделений, каждое из которых подчинялось непосредственно штаб-квартире банка в Сан-Франциско. Между местными отделениями и центром не существовало никакой промежуточной региональной властной структуры» *(Р/1//пег апа ЗНепооа,* 1960 : 161). Как нам представляется, к некоторым из упомянутых случаев, особенно к *Ваn1г о/Атепса* и, пожалуй, *5еат, КоеЪис^,* условие Л. Урвика о взаимосвязанности в процессе рабочих взаимодействий вполне применимо.

Вот что замечают Дж. Пфиффнер и Ф. Шервуд относительно концепции нормы управляемости:

В борьбе за сокращение объема ответственности руководителя, борьбе, имевшей в конечном итоге весьма незначительные последствия для деятельности администрации, было сломано множество копий.

А норма управляемости гордо шествует по жизни. Большинство консультантов в своих предложениях по реорганизации отводят ей важное место. Студенты мучаются с ее определением, главным образом потому, что мнят данное понятие более сложным, чем оно есть на самом деле. Так что, независимо от его значимости, понятие объема ответственности заняло настолько прочное положение в административной культуре, что ему должно отводиться видное место в любой книге об организациях (рр. 155-156).

В настоящей книге оно, несомненно, заслуживает особого места. В чем стоит усомниться, так это в простоте комментария Дж. Пфиффнера и Ф. Шервуда. Кого считать подчиненным? Считать ли таковым, например, заместителя руководителя или того, чью работу руководитель лично контролирует, даже если человек официально ему не подотчетен? Как квалифицировать неинспекторские аспекты работы менеджера – сбор информации, налаживание контактов и т. п.? Обязательно ли малая норма управляемости подразумевает жесткий «контроль», как утверждает традиционная литература, или это означает, что менеджер уделяет большее внимание иным аспектам своей деятельности? Каково влияние прочих, помимо прямого контроля, координационных механизмов на размер рабочей единицы?

---

[24] Вудворд Джоан (1916-1971) – английский социолог, одна из основоположников социотехнического подхода к изучению проблем производственных организаций. Работала в рамках направления, именуемого индустриальной социологией. Автор знаменитых исследований проблем производственных организаций (*прим. перев.*).

Все говорит за то, что проблема не так проста, а перенесение акцента на контроль является ошибочным. Контроль – или прямой контроль – лишь один из мно-1'их факторов, определяющих число должностных позиций, которое должно быть сгруппировано в одну организационную единицу, или число единиц, объединяемых в более крупное подразделение (причем в обоих случаях под началом одного менеджера). Именно поэтому терминам «объем ответственности» или «норма управляемости мы предпочитаем выражение *«размер организационной единицы».*

Размер организационной единицы и координационные механизмы

Неразбериха в этой области возникает в основном от того, что размер организационной единицы рассматривается только в связи с таким координационным механизмом, как прямой контроль, но не стандартизация или взаимные согласования. Эту тенденцию задали теоретики традиционного менеджмента, подразумевавшие, что регулирование и координация осуществляются исключительно посредством прямого контроля. А что еще мог иметь в виду Л. Урвик, настаивая на своей формуле «пяти, в крайнем случае шести» непосредственных подчиненных?

Как мы уже неоднократно отмечали, пять координационных механизмов в определенной степени взаимозаменяемы. Например, деятельность менеджера может быть «институционализирована» посредством стандартизации;

использование взаимного согласования в рамках группы позволяет заменить прямой контроль сверху. Логично предположить, что замена прямого контроля иными координационными механизмами существенно отразится на размере организационной единицы. Поэтому мы должны суметь объяснить изменения в размерах подразделений, отталкиваясь от используемых для координации труда механизмов.

Подытожим наши выводы, опираясь на два базовых утверждения, одно из которых касается стандартизации, а другое – взаимного согласования. Во-первых, **в сравнении с прямым контролем, чем больше используется в целях координации стандартизация, тем более крупным может быть размер рабочей единицы.** Понятно, что чем в большей степени координация достигается посредством разработанной техноструктурой системы стандартизации, тем меньше времени приходится тратить менеджеру на прямой контроль над каждым сотрудником и, следовательно, тем больше у него может быть подчиненных. Исходя из этого легко объяснимы полученные Дж. Вудворд данные об очень большом объеме ответственности в производственных фирмах. Вспомним два пункта из ее выводов. Во-первых, Дж. Вудворд обнаружила высокую норму управляемости на первом уровне контроля – а именно, в подразделениях, состоящих из операторов. Во-вторых, самые крупные организационные единицы – в среднем из почти полусотни работников – оказались в фирмах массового производства. Операционные единицы фирм единичного (индивидуального) производства и обрабатывающих предприятий в среднем включали менее 25 и 15 операторов соответственно. В них и впрямь почти не встречалось столь крупных подразделений, как единицы *среднего* размера производственных фирм. Сопоставив это с данными Дж. Вудворд о том, что производственные фирмы были чисто бюрократическими, а фирмы двух других типов структурированы органически, мы увидим очевидную взаимосвязь. Крупнейшие организационные единицы обнаруживались там, где труд работников был в наибольшей степени стандартизирован, – в операционных ядрах самых бюрократических организаций.

До сих пор мы говорили лишь о стандартизации рабочих процессов. Однако в нашем первом утверждении конкретный тип стандартизации не оговаривается. Иначе говоря, стандартизация навыков и знаний и выпуска также приводит к укрупнению организационных единиц. В случае с квалификацией ясно, что чем лучше подготовлены работники, тем менее строго за ними приходится следить и тем более многочисленной может быть единица. Самые лучшие тому примеры – больницы общего типа и университеты. К моменту написания книги я и 60 моих коллег по факультету работаем под руководством декана, в отсутствии такого промежуточного звена, как заведующие кафедрами.

Равным образом, можно предполагать, что чем стандартнее выпуск, тем более крупными могут быть рабочие единицы. В *Ban/г о/ Amenca* норму управляемости в 600 филиалов

обосновывают стремлением стимулировать инициативу управляющих филиалами. Но у нас есть веские основания считать, что такой огромный объем ответственности просто немыслим без жесткой системы контроля над исполнением (выпуском), не говоря уже о всевозможных правилах и предписаниях, а также программах обучения и индоктринации для управляющих. Покупатели *8еаг8,* в свою очередь, хорошо знают, насколько стандартизированы операции в магазинах компании. Как заметил, подразумевая роль воспитания, Д. Мур: *«5еаг5* может спокойно децентрализоваться (то есть ослабить контроль за управляющими магазинов); там и так все мыслят одинаково» (цит. по: *У/Иепз^у,* 1967 : 60). Для банковских и торговых розничных сетей очень большая норма управляемости не является редкостью именно потому, что каждый филиал/магазин есть точная копия других, что способствует стандартизации.

Следовательно, предположение о том, будто принадлежность к крупной организационной единице автоматически освобождает ее членов от строго контроля, является ошибочным. Ну разве что от контроля со стороны начальника, но не от контроля техноструктуры – и тем более не от контроля, накладываемого образованием и индоктринацией. В действительности под самым строгим контролем находятся обычно те члены организации, которые работают в самых крупных подразделениях, – операторы, выполняющие неквалифицированную работу в крайне бюрократических операционных ядрах. Даже их менеджеры ощущают над собой жесткий контроль. Мне довелось беседовать об особенностях управленческой деятельности с восьмьюдесятью заведующими отделениями крупных банковских фирм Канады; в нашей с ними дискуссии преобладала одна тема – их крайнее разочарование тем, что из-за разработанных корпоративной техноструктурой и принятых в отделениях правил они не имеют возможности действовать как полноправные менеджеры.

Наше второе утверждение: **в сравнении со стандартизацией, а зачастую и с прямым контролем, чем больше, используется взаимное согласование (вследствие зависимостей между различными задачами), тем меньше размер рабочей единицы.** Связь между сложными взаимозависимыми задачами и малым размером подразделений можно объяснить двояко. Первое объяснение очевидно: в случае возможности применения всех координационных механизмов (особенно стандартизации), чем более взаимозависимы задачи (сложные или нет) организационной единицы, тем больше потребность в контактах между менеджером и работниками в целях координации их деятельности. Официально менеджер обязан более пристально следить за деятельностью подразделения и быть готовым в любой момент дать совет и консультацию. Следовательно, объем ответственности менеджера не должен быть большим. Но исходя из этого можно иначе взглянуть на *Зеагз* и *Ban^ о/ Amenca* – а именно, в ракурсе отсутствия зависимости. Географически рассеянные филиалы и магазины, каждый из которых обслуживает собственных клиентов, не зависят друг от друга ни взаимно, ни последовательно. Поэтому центр имеет возможность контролировать гораздо больше таких подразделений, чем, скажем, последовательно зависимых организационных единиц фабрики. Вот почему свой принцип нормы управляемости Л. Урвик уточняет при помощи слова «связка».

Но есть и другое, более тонкое объяснение гипотетической зависимости между *сложными* взаимосвязанными задачами и малым размером организационных единиц. Выполнение таких задач трудно контролировать, поэтому вместо усиления прямого контроля приходится полагаться, скорее, на взаимное согласование. Для координации | своих действий работники вынуждены тесно общаться. Но подобные коммуникации могут быть эффективными только в небольшой рабочей единице, позволяющей комфортно, часто и неформально взаимодействовать всем ее членам. Так, согласно результатам одного из исследований, группы,размер которых превышает десять человек, обычно разбиваются на фракции. В другом исследовании доказывается, что для достижения консенсуса оптимальная численность группы составляет 5-7 человек. В организациях, которые мы имеем, в каждую организационную единицу, независимо от того, насколько она мала, назначают лидера – «менеджера», – даже если он действует лишь как официальный представитель подразделения. И вот, решив измерить норму управляемости в единицах, выполняющих взаимозависимые сложные задачи, мы обнаруживаем, что она очень мала.

Давайте поразмышляем над этим. На первый взгляд данный вывод представляется алогичным, поскольку его можно переформулировать и так: чем меньше используется прямой контроль (в пользу взаимного согласования), тем *меньше* норма управляемости менеджера. Путаница, конечно, связана с используемым здесь термином, так как в данном случае норма управляемости не имеет ничего общего с «управлением»; это просто указание на необходимость

поддерживать работу небольшой («лицом к лицу») группы с целью поощрения взаимных согласовании в процессе сложного взаимозависимого труда. Другими словами, хотя иная формулировка утверждения технически корректна, в ней неправомерно использовать термины «прямой контроль» и «норма управляемости». Правильнее сказать, что из-за потребности во «взаимном согласовании» «размер организационной единицы» должен быть небольшим.

Из сказанного можно вынести два урока. Во-первых, в области структуры (так и хочется сказать, менеджмента в целом) вещи не обязательно таковы, какими они воспринимаются на первый взгляд. Нельзя строить концептуальные представления, сидя в кресле; придется встать и заняться непосредственным исследованием явлений. А внимательное наблюдение, как правило, преподносит сюрпризы. Во-вторых, необходимо тщательнее выбирать термины (например, «контроль»), чтобы точно знать, что именно мы измеряем, когда проводим практические исследования.

Следует упомянуть еще об одном моменте. Большинство свидетельствующих о том, что сложные взаимосвязанные задачи обусловливают небольшой размер организационных единиц фактов, сосредоточены в исследованиях профессиональных групп. Но как можно примирить эти результаты с нашим первым утверждением о том, что профессионализм (или стандартизация знаний и навыков) обусловливает большие размеры организационных единиц? Ответ кроется во взаимосвязи: профессиональная деятельность всегда является сложной (в нашем определении), но не всегда взаимосвязанной. **По сути, есть два типа профессионального труда – автономный и зависимый, которые предопределяют и две различные структурные формы.** В одном случае стандартизация квалификации справляется с большинством зависимостей, поэтому во взаимном согласовании почти нет нужды, а профессионалы могут работать автономно, в крупных подразделениях. Это ситуация большинства бухгалтерских фирм и образовательных учреждений, в которых отдельные профессионалы обслуживают собственных клиентов. В другом случае остаются зависимости, которые нельзя охватить с помощью стандартизации знаний и навыков, поэтому в повестку дня становится взаимное согласование. Профессионалы должны работать совместно в небольших, неформальных подразделениях. К примеру, так устроены исследовательские лаборатории и консультационные фирмы.

Таким образом, взгляд на размер организационной единицы с позиции всех координационных механизмов помогает избавиться от путаницы. Однако, прежде чем завершить эту тему, мы должны упомянуть некоторые результаты других исследований – в частности, сравнивающих «высокие» и «широкие» структуры. Такие исследования часто выполняются в лабораториях социальной психологии, так как в них изучают и иные влияющие на размер организационной единицы факторы. В частности, доказано, что высокие структуры (с небольшими организационными единицами на каждом уровне, что обуславливает множество уровней) лучше удовлетворяют потребность человека в безопасности, поскольку менеджер всегда находится «в пределах досягаемости», легко доступен. Правда, эти структуры не отвечают потребности в автономии и самореализации. Действительно, высшие руководители, по-видимому, находят большее удовлетворение в высоких структурах – в конце концов, именно высшее руководство осуществляет контроль, – тогда как менеджерам нижних уровней нравятся широкие структуры (с крупными организационными единицами и небольшим числом иерархических уровней), где они чувствуют себя более свободными (от собственных руководителей). Этим фактором Дж. Уорти и Дж. Пфиффнер с Ф. Шервудом объясняют крупные размеры организационных единиц в *Зеагз* и *Ban1г о/Amenca.* Как говорят последние о норме управляемости в 600 единиц:

Когда руководителей банка спрашивают об этой, казалось бы, необычной схеме, они отвечают, что не желают идти на риск, воздвигая ступеньки, ослабляющие полномочия управляющих отделениями. Управляющие хотят, чтобы к ним относились как к надежным локальным бизнесменам, обладающим всеми возможностями самостоятельного принятия решений *(P/1//пег an<1 8Hem1)oo(1,* 1960: 161).

Кроме того, согласно сравнительным исследованиям высоких и широких структур, первые чаще препятствуют вертикально направленному потоку информации, что может привести к значительному ее искажению; а в широких структурах уходит больше времени на подготовительные обсуждения и консультации перед принятием решений. Наконец, исследования показали, что высокая структура (или малые организационные единицы) не столько способствует жесткому контролю, сколько способна освободить менеджера от необходимости тратить время на

осуществление контроля, позволяя ему выполнять и другие обязанности (принимать решения и взаимодействовать с другими подразделениями).

В заключение нашей дискуссии мы делаем общий вывод о том, что размер организационной единицы возрастает вследствие (1) стандартизации всех трех типов, (2) сходства выполняемых данным подразделением задач, (3) потребности сотрудников в самостоятельности и самореализации и (4) необходимости уменьшения искажений поступающей вверх по иерархии информации; размер организационной единицы уменьшается вследствие (1) необходимости в строгом прямом контроле, (2) потребности во взаимном согласовании выполнения сложных зависимых задач, (3) наличия у менеджера подразделения других, помимо инспекторских, обязанностей и (4) потребности членов подразделения в обращениях к менеджеру за консультацией или советом, возможно, в силу потребности в защите, стабильности.

Размер организационных единиц разных частей организации

Как изменяется размер организационных единиц в зависимости от того, в каких частях организации они находятся? Правила в данном случае выводить опасно, поскольку, как мы видели, размер подразделения определяется комплексом факторов. Тем не менее некоторые общие комментарии представляются нам уместными.

Предположительно, самые крупные организационные единицы будут существовать в операционном ядре, так как именно в этой части организации в целях координации чаще всего используется стандартизация (прежде всего, стандартизация труда).

Работа менеджера, как правило, сложна, поэтому можно предполагать, что размер организационных единиц в административной структуре зависит преимущественно от возникающих на данном уровне иерархии зависимостей.

Как мы видели в этой главе, выбор в пользу рыночного группирования часто объясняется тем, что оно сдерживает зависимости рабочего процесса в рамках каждой организационной единицы (и тем, что зависимости процесса вторичны). В то же время функциональное группирование часто не справляется с этими зависимостями, требуя тем самым, чтобы либо менеджер более высокого уровня координировал рабочий поток нескольких разных организационных единиц, либо чтобы члены каждой данной единицы делали это сами посредством взаимного согласования. В любом случае результат будет одинаковым: **в единицу более высокого порядка можно группировать всего несколько функциональных единиц и намного больше единиц рыночно ориентированных.** Большое число автономных подразделений могут подчиняться одному президенту компании, аналогично тому, как один инспектор курирует множество школ. С другой стороны, президент интегрированной производственной фирмы или менеджер телевизионного канала может контролировать всего несколько взаимосвязанных функциональных отделов. (Уместно напомнить, что и магазины *8еаг5,* и отделения *Ban1г* о/ *Amenca* – рыночно ориентированные организационные единицы.) И поскольку в различных организациях на разных уровнях административной иерархии используются различные принципы группирования, не стоит ожидать, что срединная линия крупной организации будет равномерно высокой или широкой. Скорее, она будет волнообразной – широкой там, где группирование базируется на рынках, высокой там, где оно базируется на функциях.

Ранее мы отмечали, что с повышением уровня иерархии управленческие решения становятся все более сложными, все меньше поддаются регламентации. Следовательно, сохраняя зависимость постоянной, можно ожидать увеличения потребности во взаимном согласовании на верхних уровнях и соответственного уменьшения размера организационной единицы. Поэтому **вся управленческая иерархия должна выглядеть как конус – хотя волнообразный – с крутыми у вершины сторонами.** Сохраняя постоянными все остальные факторы, можно предполагать, что у главного руководителя будет наименьшая в организации норма управляемости. Но принципы группирования не остаются неизменными. Как говорилось выше, рыночный принцип часто используется на верхушке срединной линии. В этом случае сотрудники, подчиняющиеся главному руководителю, сами контролируют функциональные единицы, а его норма управляемости, вероятно, будет превосходить их объем ответственности.

Еще один сужающий объем ответственности менеджеров срединной линии фактор – их отношения с персоналом. Координация линейных и штабных действий обычно требует взаимного согласования – то есть гибкой коммуникации за рамками цепи полномочий. Это, конечно, отнимает у линейного менеджера много времени, за счет времени, выделяемого на прямой контроль. Поэтому можно предполагать, что там, где число зависимостей линейных/ аппаратных функций велико, объем ответственности в срединной линии должен быть меньшим. **В организациях со множеством технократических и вспомогательных единиц в срединной линии обычно формируются малые организационные единицы.**

Все это приводит нас к интересному заключению о крайне бюрократических организациях, сильно зависимых от технократических групп персонала в плане формализации операционной деятельности: несмотря на то, что нормы управляемости контролеров первого уровня должны быть, ввиду повсеместной стандартизации операционного ядра, относительно большими, объем ответственности менеджеров верхних этажей должен быть уменьшен (в силу потребности во взаимном согласовании с аппаратными сотрудниками). Именно этот вывод и следует из полученных I Дж. Вудворд результатов. Фирмы массового производства, к в которых она обнаружила бюрократические структуры, соответствуют этой схеме. В противоположность им, фирмы в обрабатывающих отраслях, с органическими структурами и более многочисленными аппаратными организационными единицами демонстрируют очень маленький объем ответственности как для контролеров первого уровня, так и для менеджеров центра срединной линии.

Наконец, что можно сказать о размере самих аппаратных организационных единиц? Сколь много работников может контролировать менеджер? В тех вспомогательных единицах, где выполняются не требующие высокой квалификации рабочие задания, – в столовой и на почте, например, – структура тяготеет к бюрократической, а единицы, следовательно, будут большими. А что же другие подразделения техноструктуры и вспомогательного персонала? **Факторы, которые мы обсудили выше, говорят в пользу малого размера большинства профессиональных аппаратных единиц.** Работа в этих единицах отличается сложностью и, будучи по характеру проектной, обычно создает зависимости между профессионалами. Другими словами, эти штабные сотрудники являются профессионалами второго типа – то есть теми, кто должен функционировать в малых взаимосвязанных единицах, а не в качестве отдельных автономных специалистов, прикрепленных к крупным единицам. Кроме того, менеджерам технократических единиц приходится тратить немало времени, пытаясь «продать» срединной линии предложения своих подразделений. Точно так же и специалисты вспомогательных служб работают не в вакууме, а обслуживают остальную организацию, поэтому их менеджеры должны уделять много времени контактам с другими организационными единицами. В обоих случаях это ведет к сокращению числа сотрудников, которых контролируют аппаратные менеджеры, а также уменьшению среднего размера соответствующих подразделений.

Итак, в целом можно ожидать, что операционное ядро организации примет широкую форму, срединная линия будет напоминать конус с крутыми сторонами, а техноструктура и профессиональные вспомогательные единицы будут высокими по форме. То есть мы получим наш изображенный на рис. 1.2 логотип.

Глава 4

«Живая плоть» сверхструктуры

Определения должностных позиций и построения сверхструктуры еще недостаточно для того, чтобы считать организационный дизайн завершенным. Некогда авторы работ по организационному проектированию на этом и останавливались. Но современные исследования доказали необходимость «наращивания мышц» на скелете сверхструктуры посредством установления латеральных связей в противовес строго вертикальным. В современной литературе по организационному дизайну широко рассматривались две основные группы этих связей –

стандартизирующие выпуск системы планирования и контроля и инструменты взаимодействий, которые «смазывают колеса» взаимных согласовании. Эти аспекты мы и обсудим в данной главе.

Системы контроля и планирования

Цель плана – точная спецификация выпуска, стандарта, который желательно получить в будущем. А цель контроля – оценка соответствия полученного результата установленному стандарту. Планирование и контроль напоминают ресловутых лошадь и телегу: не может быть контроля без предварительного планирования, а планы в отсутствии последующего контроля просто утрачивают смысл. Таким образом, планы и контроль регулируют выпуск и, косвенным образом, поведение.

В планах могут точно устанавливаться (стандартизироваться) количество, качество, стоимость и графики выпуска, а также конкретные характеристики продукции (например, размер и цвет). *Бюджеты* – это планы, конкретизирующие стоимость выпуска на данный период времени; *графики* – планы, которые устанавливают временные рамки получения выпуска; *задачи* – планы, которые детализируют количественные характеристики выпуска на данный период времени; *операционные планы* устанавливают разнообразие стандартов, как правило, количество и стоимость выпуска. Обычно системы планирования, а также обеспечивающие необходимую для осуществления контроля обратную связь системы отчетности разрабатываются в техноструктуре силами «специалистов по планированию», «бюджетных аналитиков», «диспетчеров», «аналитиков УИС», «специалистов по планированию производственных графиков», «аналитиков контроля качества».

Мы можем выделить два принципиально разных вида систем планирования и контроля. К первому относится регулирование общих результатов, ко второму – регулирование конкретных действий. Поскольку первый затрагивает в основном мониторинг итоговых показателей *после их получения,* мы будем называть его *контролем над исполнением;* второй, касающийся конкретных действий, которые *будут* иметь место, – *планированием действий.* Другими словами, как видно из рис. 4.1, организация может регулировать результаты процесса производства двумя способами. Либо она использует контроль над исполнением, чтобы измерять результаты целого ряда действий, а затем, на основе этой информации, осуществлять изменения: «Уровень прибыли должен возрасти с 7 до 10%»или «Количество просверленных отверстий должно возрасти с 50 до 60 в день». С другой стороны, организация может использовать планирование действий, чтобы заранее определить, какие конкретные решения или шаги потребуются: «Приспособления синего цвета будут поставляться потребителям А, Б и В» или «Диаметр отверстия должен равняться 1,108 см». Позднее вы увидите, что если контроль над исполнением – средство исключительно стандартизации выпуска, то планирование действий – поскольку оно определяет конкретные шаги – в некотором смысле напоминает такой параметр дизайна, как формализация поведения.

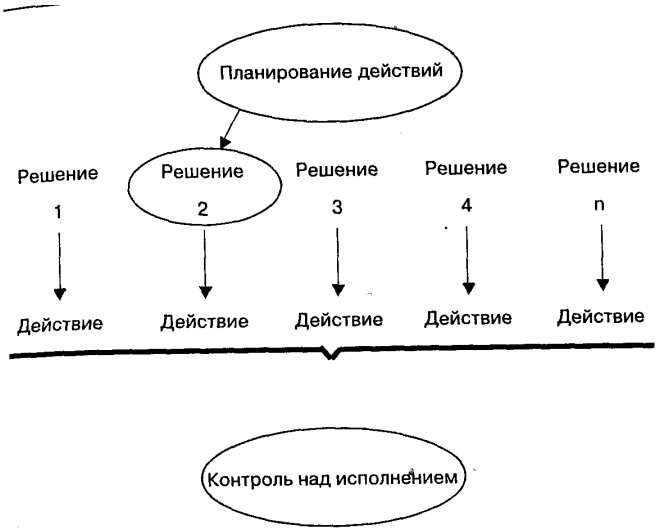


Рис. 4.1. Взаимосвязи между планированием решений и действий и контролем над исполнением

Контроль над исполнением

Цель контроля над исполнением – регулирование общих показателей деятельности данной организационной единицы. Для каждой организационной единицы устанавливаются цели, бюджеты, операционные планы и другие типы общих стандартов, исходя из которых и определяется ее производительность. Затем с помощью управленческой информационной системы (УИС) данные передаются вверх по иерархии. Здесь следует обратить внимание на два важных момента. Во-первых, система контроля над исполнением отображается в используемых организацией принципах группирования. Система планирования устанавливает стандарты выпуска для каждого подразделения, а система контроля оценивает их соблюдение. Во-вторых, контроль над исполнением затрагивает общий выпуск на данный период времени, а не конкретные решения или действия в некие моменты времени. Например, по плану необходимо изготовить 70 тыс. приспособлений в июне или сократить затраты на *У/о* в июле; но план не оговаривает перехода с синих приспособлений на зеленые или такого способа уменьшения издержек, как закупка более производительного оборудования. Таким образом, на принятие решений и выполнение действий контроль над исполнением влияет лишь косвенно, через определение общих целей, которые уполномоченный сотрудник должен держать в уме во время принятия конкретных решений.

Где же в организации используется контроль над исполнением? Вообще говоря, везде. Так как контроль над издержками всегда имеет важнейшее значение, а издержки – по крайней мере экономические – легко измерить, практически у каждой организационной единицы есть свой бюджет, то есть стандартизирующий ее расходы план деятельности. А если производственная деятельность подразделения легко измерима, то план производительности обычно конкретизирует и ее. Например: «Завод должен выпустить в этом месяце 400 тыс. синих приспособлений; отдел маркетинга должен продать 375 тыс. из них».

Но системы контроля над исполнением чаще используются там, где взаимозависимости между организационными единицами носят преимущественно коллективный характер (то есть там, где подразделения группируются по рыночному принципу). В данном случае важно, чтобы организационная единица функционировала надлежащим образом и вносила соответствующий вклад в результаты центральной организации, не растрачивая ее ресурсы. Иначе говоря, поскольку взаимозависимости между единицами относительно слабы, координация требует регулирования результатов, а не действий. А в рыночно ориентированной структуре это сделать легко, потому что каждая ее организационная единица отличается специфическим выпуском. Таким образом, общее поведение регулируется с помощью

контроля над исполнением; с другой стороны, каждая из единиц самостоятельно осуществляет планирование действий.

Действительно, контроль над исполнением обычно очень важен для рыночно ориентированных подразделений, которые обладают большой свободой действий. В предыдущей главе мы отмечали, что под началом одного менеджера может находиться несколько таких подразделений. В отсутствии системы контроля над исполнением менеджер не в состоянии выявить серьезные проблемы или он обнаружит их, когда будет уже поздно. Например, уже упоминавшиеся магазины *Зеагз* или отделения *BanH o/Amenca* могут пребывать почти в полном забвении долгие годы, поскольку являются малыми, едва «заметными» частями организации. А с точки зрения самой рыночной единицы система контроля над исполнением способствуют ослаблению прямого надзора за ее деятельностью и обеспечивает свободу, необходимую для поиска собственных решений и действий. Таким образом, корпорация-конгломерат организует все свои рыночные подразделения («дивизионы») как отдельные центры прибыли или инвестиций, возлагая на них ответственность за финансовые результаты.[25]

Система контроля над исполнением может преследовать две цели: измерение и мотивирование. С одной стороны, она используется просто для того, чтобы своевременно сигнализировать об ухудшении показателей деятельности организационной единицы. Получив такой сигнал, руководство высшего уровня имеет возможность предпринять корректирующие воздействия. С другой стороны, она применяется с тем, чтобы побудить подразделения к достижению более высоких результатов. Стандарты результативности – пряник, который высшее руководство показывает менеджеру подразделения в надежде вдохновить его на высокие достижения. Всякий раз, когда менеджеру удается откусить кусочек, пряник отодвигают чуть дальше, что заставляет управленца интенсифицировать свои усилия. Такие системы, как управление по целям *(MBO),* предполагают участие менеджеров подразделений в разработке стандартов, благодаря чему менеджеры «проникаются» целями организации и, согласно теории, их стремление к решению поставленных задач усиливается.

Но мотивационный аспект сопряжен с различными проблемами. Во-первых, приобретая право участвовать в определении стандартов деятельности, менеджер организационной единицы получает сильный стимул к значительному занижению нормативов (что облегчает ему решение задачи по их выполнению). Кроме того, он мотивирован к искажению направляемой по каналам УИС информации обратной связи, дабы представить дело так, будто его подразделение

выполняет все установленные нормы (хотя на самом деле не дотягивает до некоторых из них). Вторая проблема – определение периода планирования. Как уже отмечалось, непосредственная связь между стандартами результативности и конкретными решениями отсутствует и можно только уповать на то, что менеджер учитывает первые в процессе принятия решений. Когда мы имеем дело с долгосрочным планированием, данная связь еще более ослабевает, а в случае акцента на краткосрочные планы под угрозой оказывается главная цель системы – предоставление менеджеру свободы действий. Принятая в некоторых корпорациях практика ежемесячных «кратких» докладов вынуждает менеджера ориентироваться на текущие результаты. В какой степени он учитывает долгосрочные перспективы – остается только гадать. Третья проблема мотивации связана с тем, что в некоторых случаях стандарты оказываются невыполнимыми по не зависящим от менеджера причинам – допустим, из-за банкротства основного клиента. Должна ли в этом случае организация настаивать на точном выполнении «договора» и наказать менеджера или следует «приостановить» систему контроля над исполнением, даже если это серьезно ослабит ее мотивационный аспект?

Планирование действий

[25] Конечно, это не означает, что система контроля над исполнением не может быть ужесточена. В некоторых организациях она включает в себя множество подробнейшим образом описанных стандартов, которые не оставляют менеджменту подразделения пространства для маневра. (Позже мы приведем такие примеры.) Но в целом контроль над исполнением используется в рыночно ориентированных структурах только в целях самого общего регулирования итоговых показателей деятельности.

Как мы видели, контроль над исполнением является ключевым проектным параметром в рыночно ориентированных структурах. А что же функциональные структуры? Функциональная деятельность выполняется в них последовательно или в процессе взаимообмена. Это означает, что поставить конкретные организационные цели перед той или иной единицей чрезвычайно трудно. Поэтому системы контроля над исполнением не в состоянии справиться с взаимозависимостями функциональных единиц. Организации приходится использовать другие средства.

Как мы видели в гл. 3, действующий через сверхструктуру прямой контроль и стандартизация рабочих процессов (посредством формализации поведения) являются ключевыми механизмами координации труда в функциональных структурах. Данный выбор обусловлен присущей этим координационным механизмам наивысшей жесткостью. Но порой и они оказываются не в состоянии охватить все зависимости. Тогда организация вынуждена обратиться к системам планирования и контроля, направленным на стандартизацию выпуска, в частности к планированию деятельности. Г. Саймон приводит убедительный пример того, что случается, когда планирование действий не справляется с координацией остаточных зависимостей рабочего потока.

Во время сражения при Ватерлоо наполеоновская армия первоначально делилась на две части. Правый фланг, которым командовал сам император, столкнулся с Блюхером в Линьи; левый фланг под командованием маршала Нея сошелся с Веллингтоном в Катр-Бра. И Ней, и император готовились к атаке, оба разработали блестящие планы. К сожалению, и тот и другой предполагали, что честь нанесения завершающего удара будет предоставлена войскам Эрлона. Поскольку планы не были согласованы, а приказы, отдававшиеся в день битвы, не отличались четкостью, отряды Эрлона весь день вышагивали туда-сюда между двумя флангами, так и не вступив в бой ни на одном из них. Несколько менее блестящие, но согласованные тактические планы обеспечили бы победу французам *{8mon,* 1957 : 193).

В отношении планирования действий следует сделать два замечания. Во-первых, в отличие от контроля над исполнением, планирование действий не всегда признает автономию организационной единицы и не всегда отражается на принципах группирования. Планы действий определяют решения, необходимые для совершения конкретных шагов, таких как поиск рынков сбыта для нового продукта, строительство новой фабрики, продажа старого оборудования. Некоторые из необходимых действий могут планироваться в рамках отдельных единиц, другие выходят за границы подразделений.

Во-вторых, поскольку планирование действий предполагает выбор конкретных решений, оно перестает быть чистой формой стандартизации выпуска; скорее, это нечто среднее между стандартизацией выпуска и рабочих процессов. Эту особенность можно выразить, исходя из континуума ужесточения регулирования.

• *Контроль над исполнением* устанавливает общие стандарты результатов на некий период времени, без привязки к конкретным действиям.

• *Планирование действий* устанавливает конкретные решения и действия, которые должны быть приняты и выполнены в определенные моменты времени.

• *Формализация поведения* устанавливает средства, с помощью которых должны быть выполнены решения и осуществлены намеченные действия.

Таким образом, если контроль над исполнением предписывает «увеличить сбыт в этом году на 10% (безразлично, каким способом)», то планирование действий велит «сделать это путем выведения на рынок синих приспособлений». Безусловно, выпуск также должен был конкретизирован, но посредством спецификации средств. В итоге планирование действий оборачивается формализацией поведения – а именно, спецификацией рабочего потока:

«План может до мельчайших деталей контролировать сложные поведенческие паттерны. Подробный план корабля может определять его конструкцию вплоть до последней заклепки... Задачи команды строителей детально расписаны самим его дизайном» *(81mon,* 1957 : 231).

Планирование действий оказывается средством, с помощью которого не являющиеся рутинными решения и действия целой организации, обычно структурированной по функциональному принципу, могут проектироваться как интегрированная система. Все это делается заблаговременно, так сказать, на бумаге. Формализация поведения тоже трактует организацию как интегрированную систему, но только в том, что касается ее рутинной деятельности. К планированию действий прибегают в случаях, когда идет речь о необычных

шагах, об изменениях или перестройке. С его помощью определяют, кто, что, когда и где должен делать так, чтобы изменения осуществлялись в желаемом русле.

Иерархия систем планирования действий и контроля над исполнением

Как эти две системы планирования и контроля связаны со сверхструктурой и друг с другом? На рис. 4.2 контроль над исполнением и планирование действий представлены как две имеющие некие «точки пересечения»самостоятельные иерархические системы. Контроль над исполнением схематически отображается как система, в которой общие цели самого верхнего уровня дают начало подцелям, бюджетам и другим определяющим выпуск стандартам, которые, в свою очередь, перерабатываются в еще более узкие субцели, бюджеты и стандарты, в конечном счете достигающие самого нижнего уровня структуры в виде операционных планов. Итоговый выпуск – это, конечно же, организационные действия, но связь между планами и действиями показана в виде пунктира, что указывает на ее косвенный характер.

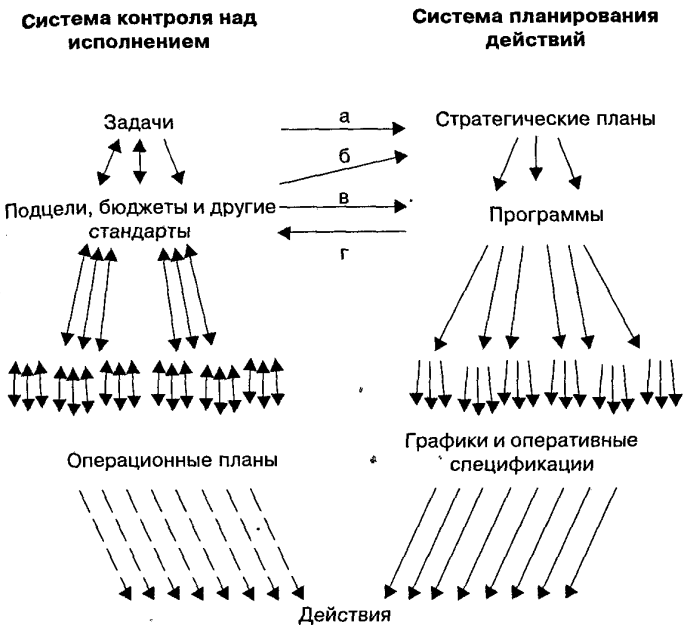


Рис. 4.2. Иерархия систем контроля и планирования

Двунаправленность стрелок на диаграмме говорит о том, что система контроля над исполнением может быть не только нисходящей – когда цели, выработанные стратегическим апексом, передаются вниз по иерархии в виде детальных стандартов, – но и восходящей, когда организационные единицы нижнего уровня устанавливают собственные стандарты результатов, которые затем суммируются и отправляются вверх по иерархии, пока не достигнут стратегической вершины в виде составных стандартов – то есть целей всей организации. Однако можно предполагать, что в реальной жизни система контроля над исполнением функционирует не так строго, не в виде чистых восходящего и нисходящего потоков, а как их комбинация. Одни стандарты спускаются вниз по иерархии, другие собираются вместе и поднимаются; менеджеры каждого уровня стремятся навязать своим подчиненным одни стандарты, а те в ответ предлагают менее строгие. В результате таких переговоров возникает ряд стандартов результатов, составных и детальных, для всех уровней.

Система планирования действий имеет преимущественно нисходящий характер. Теоретически, она начинается со стратегического планирования: организация систематически оценивает свои сильные и слабые стороны с учетом тенденций внешней среды, а затем формулирует четкий комплексный набор стратегий, которые будут реализованы в будущем. Далее стратегии перерабатываются в «программы», то есть конкретные проекты, – например, создание новой товарной линии, строительство новой фабрики, реорганизация структуры. Программы, в свою очередь, детализируются, составляются графики их выполнения, и, наконец, они

оформляются в виде конкретных оперативных инструкций (заданий) – позвонить клиенту, залить цемент, напечатать органиграмму, – которые материализуются в конкретных действиях.

Как видно из рис. 4.2, эти две системы могут быть взаимосвязаны. На вершине (линия *а)* рабочие цели пересекаются со стратегическими планами. Согласно концептуальной литературе, весь процесс планирования действий должен начинаться со спецификации общих целей организации: считается, что условием разработки стратегического плана является знание ее потребностей, представленных в форме комплекса количественных показателей.

Аналогичной является и связь подцелей или бюджетов со стратегическими планами (линия *б).* Если организационная единица автономна (как в рыночно ориентированных структурах), то стратегическая вершина может выработать общие цели, а затем договориться о подцелях и бюджетах с каждым подразделением. Результатом этих переговоров становятся цели, инициирующие процесс планирования действий в каждой организационной единице.

Пересечение подцелей и бюджетов с программами отображает линия *в.* Чаще всего оно имеет место в функциональной структуре, когда выделенный отделу бюджет становится основой конкретных программ, а не общих стратегий. Так, если исследовательскому отделу сообщают, что в следующем году его бюджет возрастет до $300 тыс., его сотрудники могут приступить к разработке планов по созданию новой лаборатории (в которой давно назрела необходимость).

Наконец, программы пересекаются с бюджетами и, в итоге, с операционными планами. Линия *г* отражает тот факт, что организационная единица должна оценить влияние всех предполагаемых действий – продукты будут проданы, оборудование будет приобретено и т. д. – на ее потоки фондов (бюджеты), подцели, которые она может достичь, рабочую силу, которую придется нанять и т. д. Другими словами, необходимо оценить эффект от конкретных шагов на общий результат, то есть оценить связь планирования действий с контролем над исполнением.

Еще одна связь – возможно, самая важная, но в силу характера диаграммы не отраженная на ней, – общая обратная связь контроля над исполнением с планированием действий. По мере того как организация оценивает выполнение рабочих заданий, она инициирует новые направленные на решение возникающих проблем планы действий.

Системы планирования и контроля в разных частях организации

На всех уровнях иерархии мы находим разные формы и планирования действий, и контроля над исполнением. Что касается первого, то стратегическое планирование и распределение бюджета происходит на стратегическом апексе и в верхних этажах срединной линии; программирование, оценка планов и сетевое планирование – на средних уровнях; составление календарных производственных графиков – на уровне операционного ядра. Что же до контроля над исполнением, то, как мы видели, цели, бюджеты и стандарты для организационных единиц и должностных позиций могут вырабатываться на любом уровне от стратегической вершины до операционного ядра. На апексе определяются общие организационные цели; в верхней части срединной линии базируется система финансовой отчетности (когда крупные рыночные единицы рассматриваются как центры прибыли или инвестиций); в срединной линии в целом функционируют системы расчета стандартов, имеющие целью контроль над агрегированным исполнением и системы мотивации линейных менеджеров; ближе к нижнему уровню мы находим операционные планы, и системы контроля над качеством.

Однако из нашего разговора также явствует, что в разных частях организации системы планирования и контроля действуют различным образом. Например, хотя контроль над исполнением может использоваться и в отношении отдельных должностных позиций (например, торговым агентам определяют квоты, а операторам производственного оборудования – стандарты качества), по-видимому, чаще он применяется к организационным единицам (и, конечно, к менеджерам, которые ими руководят). Иначе обстоит дело с планированием действий, которое используется для отдельных операторов, например когда рабочему выдают спецификации продукта, который он должен производить.

Поднимаясь выше по иерархии, мы обнаруживаем обратную ситуацию. **Чем шире обязанности организационной единицы, тем вероятнее, что руководство будет контролировать не конкретные ее действия, а достигнутые в целом результаты.** Для рыночно ориентированных единиц, о чем уже говорилось, одним из важнейших инструментов контроля

является именно система контроля над исполнением. А поскольку рыночный принцип группирования чаще встречается на верхних, а не нижних уровнях структуры (см. гл. 3), мы получаем еще одну причину того, почему на верхних этажах срединной линии контроль над исполнением превалирует над планированием действий. Разумеется, системы планирования действий также могут использоваться, особенно в тех случаях, когда группирование осуществляется по функциональному принципу. Если бы стратегическая вершина подчинялась внешнему контролю (допустим, одному владельцу), то ей, возможно, также пришлось бы нести ответственность в рамках системы контроля над исполнением. А если организационные единицы высшего уровня группируются по функциональному принципу, то планирование действий вполне может начинаться прямо на стратегическом апексе.

Хотя за разработку систем планирования и контроля отвечает преимущественно техноструктура, это не означает, что ими регулируется и ее собственная деятельность. В силу трудностей стандартизации результатов аналитической работы, – деятельности, которая обычно выполняется на проектной или *ad hoc* основе резонно ожидать, что к техноструктуре применяется ограниченный контроль над исполнением. Что касается планирования действий, то им опять-таки занимаются в основном технократические подразделения, но, по-видимому, их самих оно затрагивает лишь незначительно.

Правомерно предположить, что использование систем контроля и планирования во вспомогательных подразделениях имеет свои отличия. С помощью стандартов производительности можно контролировать в основном лишь те организационные единицы, которые действуют как относительно автономные организмы, имеющие легко измеримый выпуск (заводская столовая, книжный магазин в университете). Некоторые аппаратные организационные единицы, имеющие важные зависимости с другими частями (исследовательский отдел в корпорации), могут быть объектом планирования действий, во всяком случае в той степени, в какой планируются шаги обслуживаемых ими линейных отделов. А такие отделы, как, например, юридический, испытывают совсем незначительное влияние каких бы то ни было систем контроля и планирования.

ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Зачастую для достижения требуемой организацией степени координации оказывается недостаточно ни прямого контроля, ни трех форм стандартизации. Другими словами, после дизайна всех должностных позиций, сверхструктуры и систем планирования и контроля остаются важные зависимости. Тогда с целью достижения координации организация должна обратиться к взаимному согласованию. Например, в связи с жалобой клиента на плохое обслуживание может потребоваться, чтобы менеджеры по сбыту и производству совместно выработали новые условия поставок товаров.

До недавних пор взаимное согласование подобного рода имело место от случая к случаю; как правило, оно происходило неформально, вне рамок официальной организационной структуры. Но в последнее время **в организациях разработан целый ряд инструментов поддержания взаимодействий между отдельными сотрудниками, инструментов, которые могут быть включены в официальную структуру.** Фактически эти *инструменты взаимодействий* представляют собой самый значительный современный вклад в организационное проектирование – пожалуй, единственно серьезный вклад с тех пор как десятью-двадцатью годами ранее были созданы системы планирования и контроля.

Начиная с1960-х гг. популярная литература по менеджменту объявляет о каждом новом инструменте взаимодействий как о настоящем открытии. Сначала это были «специальные группы для решения конкретной задачи», затем «матричная структура», позднее – «интеграторы». Читатель недоумевал: все это названия одного и того же явления или разных? И если разных, то есть ли между ними связь? Ответы вы можете найти в работе Джея Гэлбрейта, предложившего континуум инструментов взаимодействий, от простейших до самых сложных: непосредственный контакт между менеджерами, связующие роли, специальные группы, команды, роли интеграторов, роли менеджеров-посредников и матричные организации *(Са1ЬгаИ1г,* 1973). Учитывая цели нашей книги, мы сократили схему Дж. Гэлбрейта до четырех основных типов инструментов взаимодействий – связующие должностные позиции, специальные группы и постоянные комитеты, менеджеры-интеграторы и матричная структура.

Связующие должностные позиции

Когда координация деятельности двух единиц требует большого числа контактов, в организации может быть официально введена должностная позиция «связника», с тем чтобы коммуникации между ними осуществлялись непосредственно, минуя вертикальные каналы. Данная должность не предполагает никакой формальной власти, но поскольку занимающий ее сотрудник обслуживает «перекресток» коммуникативных каналов, он превращается в «нервный центр» организации и приобретает большое влияние. Примечательно, что его власть является неофициальной, основанной на знаниях, а не на статусе. Одни связующие должностные позиции обслуживают разные линейные единицы – например, связующий инженер официально числится в отделе дизайна, но его рабочее место – на заводе; связующий специалист по сбыту выступает посредником между торговыми представителями и фабрикой; инженер по снабжению является связующим звеном между отделами снабжения и дизайна. Последний «готов предоставить информацию инженерам всегда, когда бы им ни понадобилась помощь в выборе комплектующих деталей. Он помогает составлять спецификации (делая их более реалистичными и удобочитаемыми) и ускоряет доведение лабораторных разработок до опытных образцов» *(Лгаизз,* 1962-^°3: 180-181). Другие связующие должности объединяют линейные и аппаратные группы; например, специалисты по персоналу и сотрудники бухгалтерии, консультирующие линейные отделы, остаются в то же время под началом своих технократических менеджеров.

Специальные группы и постоянные комитеты

Совещания – основной используемый организацией для облегчения взаимных согласовании механизм. Какие-то совещания являются спонтанными (менеджеры встретились в коридоре и решили провести «собрание»), другие проводятся по графику или по особому поводу. Когда организация достигает в своем развитии уровня институционализации совещаний, – то есть официального назначения участников рабочих собраний и, возможно, составления регулярного их графика (последние могут рассматриваться как часть официальной структуры). Это происходит, когда членам разных организационных единиц необходимо для обсуждения общих проблем, по крайней мере какое-то время, регулярно вступать во всесторонние контакты. Для превращения совещаний в особый институт используются два основных инструмента взаимодействий. **Специальная группа – это комиссия, которая создается для выполнения конкретной задачи и расформировывается по ее решении. Постоянный комитет – более устойчивая межведомственная группа, члены которой регулярно встречаются для обсуждения представляющих для них общий интерес проблем.** Многие постоянные комитеты существуют на среднем уровне организации, а некоторые формируются на стратегическом апексе (в частности, исполнительный комитет).

Менеджеры-интеграторы

Когда организация нуждается в более тщательной координации путем взаимного согласования (чем координация с помощью связующих должностных позиций, специальных групп и постоянных комитетов), она может ввести должность менеджера-интегратора. По сути, это связующая должностная позиция, предполагающая официальные властные полномочия. Над старой структурой отделов ставится новый сотрудник (иногда – с собственной организационной единицей), которому делегируются полномочия, прежде возлагавшиеся на разные департаменты. К менеджерам-интеграторам можно отнести менеджеров по торговой марке, ответственных за производство и маркетинг определенных потребительских продуктов в соответствующих фирмах; руководителей проектов в аэрокосмических агентствах, людей, ответственных за интеграцию определенных направлений функциональной деятельности; заведующих Отделениями, ответственных за интеграцию действий врачей, медсестер и вспомогательного персонала в больницах, и т. д.

Формальные полномочия менеджера-интегратора всегда включают некоторые аспекты процесса принятия решений, затрагивающих разные отделы, но они никогда (по определению) не простираются до официальной власти над сотрудниками этих отделов. (Это прерогатива руководителя отдела, а не менеджера-интегратора.) Таким образом, чтобы контролировать их поведение, менеджер-интегратор должен пользоваться своим правом влиять на решения и, что важнее, своей силой убеждения и дипломатическими методами. Дж. Гэлбрейт выделяет три степени распространения влияния менеджера-интегратора на принятие решений. Во-первых, он может быть наделен правом санкционирования готовых решений (например, утверждения бюджетов отделов); во-вторых – принимать участие в процессе принятия решений на ранних этапах (составлять черновой вариант бюджета, который затем будет представлен на обсуждение отделов); в-третьих, на него может быть возложен контроль над процессом принятия решений, в рамках которого он определяет бюджет отделов и следит за тем, как они расходуют ресурсы.

Рассмотрим, например, деятельность менеджера по торговой марке фирмы, выпускающей потребительские товары. Он исполняет роль мини-гендиректора, ответственного за успех одного конкретного продукта. Его работа оценивается по тому, насколько хорошо данный товар продвигается на рынке. Менеджер обязан разбираться в вопросах закупок, производства, упаковки, ценообразования, распределения, сбыта, стимулирования спроса, рекламы и маркетинга, должен составлять планы для торговой марки, включая прогнозы сбыта, бюджеты и графики производства. Но менеджер по торговой марке не имеет непосредственной власти над производственным или маркетинговым отделами. Подобно остальным бренд-менеджерам фирмы, он, скорее, ведет переговоры: с производственниками о выпуске своей марки, а с отделом маркетинга – о ее продвижении. Однако если в его обязанности входит контроль над бюджетом марки и при этом он может использовать его по своему усмотрению – например, вправе размещать заказ на изготовление продукта на разных заводах – власть менеджера существенно возрастает.

В то время как менеджер по торговой марке занимается актуальным или внедряемым продуктом, на руководителя проекта или программы возлагается ответственность за реализацию нового или еще только задуманного предприятия (создание нового товара или нового оборудования). В обоих случаях цель назначения рыночно ориентированных менеджеров-интеграторов в функциональные структуры – координация рабочих потоков. А вот функционально ориентированные менеджеры-интеграторы назначаются в рыночные структуры для поддержания стимулирования специализации; например, менеджер, отвечающий за качество программирования, назначается в отдел обработки информации, формально организованный на проектной основе.

Менеджер-интегратор решает отнюдь не простые задачи. Главная трудность состоит в умении влиять на поведение людей, которые официально ему не подчиняются. Бренд-менеджер, например, должен убедить производственный отдел в приоритетности своей марки и заставить отдел сбыта продвигать первым делом его товар, а менеджер по программированию должен придумать, как мотивировать программистов, которые формально подчиняются руководителю проекта. По словам Дж. Гэлбрейта, главные козыри менеджера-интегратора – это контакты, информация, добытая в ходе обслуживания «перекрестка» коммуникативных каналов, а также способность вызывать доверие и способствовать, имея более широкий взгляд на проблему, принятию максимально действенных решений. Менеджер-интегратор, по-видимому, не может быть эффективным без сильного чувства сопричастности проблемам организации и умения встать над интересами конфликтующих групп и завоевать признание обеих, не склоняясь ни к одной из них.

Матричные структуры

Ни один отдельно взятый принцип группирования не охватывает всех зависимостей организации. Функциональный принцип препятствует устранению проблем рабочих потоков, рыночный – контактам между специалистами и т. д. Стандартизация, достигаемая через формализацию поведения, обучение и воспитание или системы планирования и контроля, в

некоторых случаях позволяет снять проблемы, в других – не охватывает важнейшие взаимозависимости.

До настоящего момента мы говорили по меньшей мере о трех способах решения данной организационной задачи (см. рис. 4.3). Первый способ – ограничение зависимостей данного уровня на вышестоящем «этаже» иерархии; второй – решение проблемы зависимости во вспомогательных организационных единицах (создается двойная структура: одна – линейная с официальным правом принимать решения, которая и ограничивает основные зависимости, вторая – аппаратная, дающая рекомендации по поводу этих взаимозависимостей, например когда советы исследователей рынка или финансовых аналитиков менеджерам по продуктам призваны функционально скоординировать действия последних). Третий способ – конечно же, использование одного из описанных выше инструментов взаимодействий (организация, по сути, сохраняет свою традиционную структуру полномочий, на которую «накладываются», скажем, специальные группы).

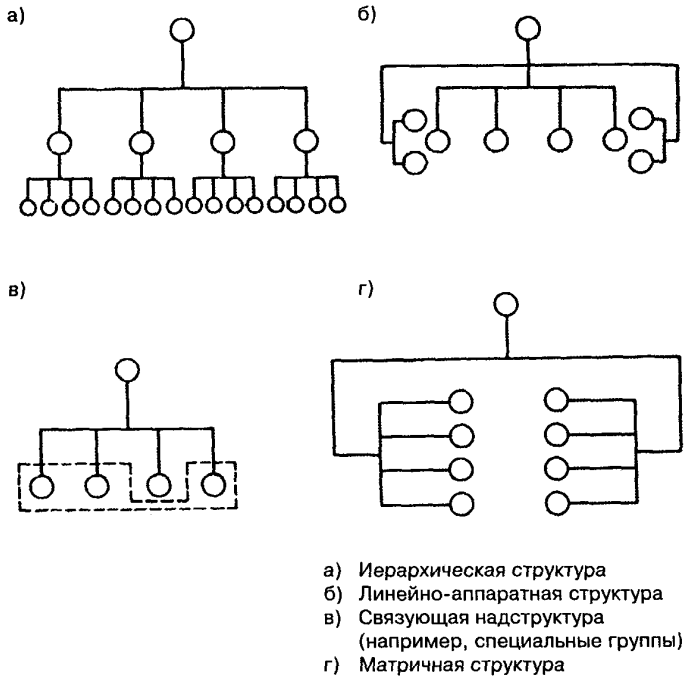


Рис. 4.3. Структуры, призванные справляться с остаточными зависимостями

Выбор одного из этих способов предполагает приоритет единственного принципа группирования. Однако для сохранения баланса организации иногда приходится использовать два (или даже три) принципа. Например, мультинациональная фирма не желает делать выбор между географической и товарной ориентацией при строительстве структуры, а отдел обработки информации или рекламное агентство не хотят выбирать между проектной ориентацией или специализацией. Дж. Гэлбрейт приводит в качестве примера компанию по разработке высоких технологий, продукты которой постоянно модернизируются. Одни ее менеджеры высказывались в пользу товарного деления, позволяющего решать сложные проблемы составления графиков производства, замены новых продуктов и управления ими, а другие отрицали эту систему. По мнению руководителя конструкторского отдела, предлагаемая система ослабляет влияние его специалистов, что негативно воздействует на их отношение к труду и приводит к повышению показателей текучести кадров. Менеджмент видит необходимость в товарной ориентации, но в то же время беспокоится о «боевом духе» ключевых специалистов. Оба вопроса относятся к одному иерархическому уровню.

В подобных случаях организации обращаются к последнему из упомянутых инструментов взаимодействий – к *матричной структуре.*

Используя матричную структуру, организация избегает необходимости выбора того или другого принципа группирования; она использует оба принципа сразу. «Говоря упрощенно, матричная структура представляет собой попытку съесть один пирог два раза,

совместить несовместимое» *(8ау1е5,* 1976 : 5). Но тем самым организация устанавливает двойную структуру власти. Как следствие, **при матричной структуре приходится жертвовать принципом единоначалия.** Из рис. 4.3 (г) видно, что формальные полномочия передаются вниз по иерархии, а затем дробятся, в результате чего возникает общая ответственность, а идея непрерывной цепи инстанций элиминируется. Классики теории организации убеждены, что двойная власть является проклятием менеджмента; она нарушает принципы и четкость структуры.[26] Но, по словам Дж. Гэлбрейта, двойная власть нам отнюдь не чужда: «Практически все мы выросли в условиях двоевластия в семье...» *(Са1ЬгтЛ,* 1973 : 44). То же происходит и в матричной структуре: разные линейные менеджеры равны по статусу и несут равную ответственность за одни и те же решения. Поэтому они вынуждены согласовывать между собой возникающие неувязки, что выражается в неустойчивом балансе власти. Вспомним наш пример с рекламным агентством. Если специалисты, обязанные ориентироваться на проект, при этом настаивают, чтобы их работу оценивали их же коллеги, то в матричной структуре оценочные решения выносятся совместно руководителями проекта и функциональными менеджерами.

Этот баланс официальной власти и отличает матричную структуру от прочих способов управления зависимостями, включая и другие средства взаимодействий. Одно дело – иметь четырех менеджеров по продукту, каждому из которых подотчетны менеджеры по производству, маркетингу, разработкам и персоналу, либо четырех менеджеров-интеграторов, каждый из которых стремится координировать деятельность четырех функциональных менеджеров с линейными полномочиями, либо даже объединить последних в рыночно ориентированные специальные группы. И совсем иное – заставить работать вместе наделенных равными полномочиями функционального менеджера и менеджера по продукту (рис. 4.3 (г)).

Тем не менее, в своей работе о матричной структуре Л. Сейлз отмечает, что во многих современных организациях альтернативы этой структуры просто сбивают с толку:

Существующие между всеми линейными и аппаратными руководителями бесчисленные связи и зависимости – включая диагональные, пунктирные и другие «неформальные» линии контроля, коммуникации и кооперации – не дают возможности закрепиться уютной простоте традиционной иерархии, независимо от того, «высокая» она или «широкая»...

Многие компании фактически запутываются в семантическом клубке, пытаясь вычислить, какие из их ключевых групп являются «линейными», а какие «аппаратными *(8ау1е5,* 1976 : 3, 15).

Л. Сейлз полагает, что матричная структура необходима организациям, которые более склонны разрешать конфликты посредством неформальных переговоров равных по статусу сотрудников, нежели прибегать к формальной, официальной власти начальников над подчиненными, линейных специалистов над аппаратными. То есть он говорит, – подхватывая мысль Дж. Гэлбрейта о семье, – что матричная структура адекватна и условиям зрелых организаций. На его взгляд, многие организации уже приняли матричную структуру в той или иной форме, хотя и не используют данного термина.

Можно выделить два вида матричной структуры: перманентную форму, в которой оставшиеся зависимости более или менее стабильны и, как следствие, устойчивыми являются организационные единицы и рабочая сила; и связанную с проектной деятельностью переменную форму, когда взаимозависимости, рыночные единицы и рабочая сила претерпевают частые изменения. Примером *перманентной матричной* структуры могут служить административные органы некоторых городов, где деятельность функциональных общегородских отделов паркового хозяйства, правопорядка, здравоохранения и т. д. координируется с работой глав отдельных районов; те и другие совместно отвечают за качество предоставляемых населению услуг. Некоторые международные компании также тяготеют к этому типу структуры, создавая условия для тесных взаимодействий регионального менеджера с менеджером, осуществляющим общее руководство конкретной товарной линией. Обоим подчиняется региональный менеджер по продукту, которому, в свою очередь, подотчетны функциональные менеджеры (рис. 4.4). Как видно из рис. 4.4, отличительная черта перманентной матричной структуры состоит в том, что цепь полномочий (инстанций), разорванная в одном месте, может быть восстановлена на другом уровне: тогда как некий менеджер подчиняется двум вышестоящим менеджерам, его собственные сотрудники отчитываются только перед ним.

---

[26] Видным исключением был Фредерик Тейлор, выступавший за функциональные полномочия аппаратных специалистов и в этом смысле оказавшийся пророком.

Переменная матричная структура используется для проектной деятельности, результаты которой часто изменяются, например в аэрокосмических компаниях, исследовательских лабораториях, консультационных фирмах.

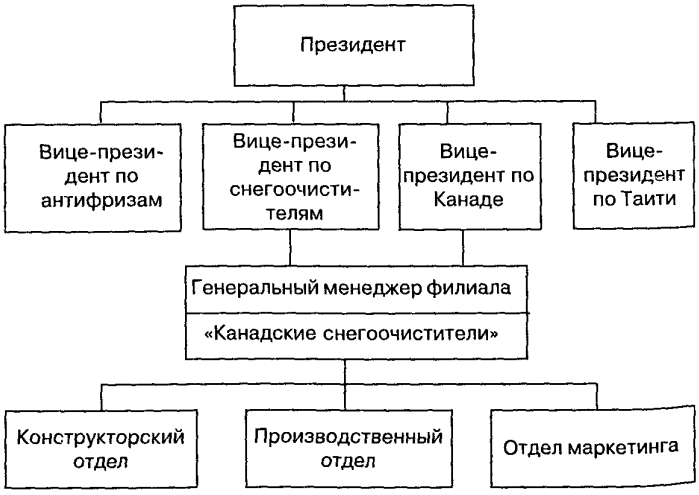


Рис. 4.4. Перманентная матричная структура в международной фирме

В данных случаях организация действует как ряд проектных команд (по сути, временных рыночно ориентированных подразделений), которые сформированы из сотрудников функциональных отделов, обслуживающих различные «организационные» цели. Национальное управление США по аэронавтике и исследованию космического пространства (NASA) – известный приверженец такой структуры. Для команд, работающих в переменной матричной структуре, принципиально то, что их лидеры – полноправные руководители (рыночных единиц), обладающие формальной властью (совместно с менеджерами функциональных единиц) над сотрудниками своих подразделений. Именно это отличает их от лидеров специальных групп и менеджеров-интеграторов. Данные инструменты взаимодействий находятся над традиционной линейной структурой. А структура, о которой мы говорим, является матричной именно потому, что лидеры специальных групп работают наряду с функциональными менеджерами, на равных разделяя с ними полномочия.

Но в деятельности матричной структуры встречаются специфические трудности. Хотя она представляется наиболее эффективным инструментом для развития новых направлений деятельности и координации сложных множественных зависимостей, матричная структура совершенно не отвечает условиям надежности и стабильности. Отсутствие принципа единоначалия вносит сумбур, приводит к стрессам и конфликтам, требует от членов команд хороших навыков межличностных взаимодействий и терпимости к неопределенности. Кроме того, существует проблема поддержания тонкого баланса власти между разными менеджерами. Крен в ту или другую сторону приводит к реверсии традиционной иерархии и потере преимуществ матричной структуры. Но в отсутствии сотрудничества менеджеров разных подразделений даже идеальный баланс не способен предотвратить бурные дискуссии, требующие вмешательства высшего руководства, которое будет перегружено этими проблемами. В результате встает вопрос об административных и коммуникативных издержках. «При такой системе людям приходится тратить на собрания и обсуждения намного больше времени, чем в более простой властной структуре. Здесь просто приходится больше общаться, сообщать больше информации большему числу людей...» *(Кт§1г{,* 1976 : 126). К тому же, как мы вскоре увидим, матричная структура требует гораздо больше менеджеров, нежели традиционные структуры, что вызывает значительный рост административных издержек.

Континуум инструментов взаимодействия

На рис. 4.5 представлены выводы нашего анализа четырех инструментов взаимодействий – связующих должностных позиций, специальных групп и постоянных комитетов, менеджеров-

интеграторов и матричных структур. В основу рисунка положена переработанная идея Дж. Гэлбрейта. На нем представлен континуум, на одном полюсе которого расположилась чисто функциональная структура (то есть функциональная структура как единая цепь линейных полномочий), а на другом – чисто рыночная структура (в принципе могут быть использованы любые другие принципы группирования). Первая и самая незначительная модификация любой из чистых структур – это наложение на нее связующих должностных позиций. В функциональной структуре такие должности создают умеренную рыночную ориентацию, в рыночной структуре – умеренную функциональную ориентацию, тем самым слегка ослабляя неформальную власть линейных менеджеров (на что указывает диагональная линия на рисунке). Более существенное видоизменение связано с надстройкой специальных групп или постоянных комитетов в любой из чистых структур. Самая радикальная модификация, за исключением устранения принципа единоначалия, – это введение ряда должностей менеджеров-интеграторов. Как мы видели, эти менеджеры вправе влиять на решения – например, контролировать использование важнейших ресурсов – и обладают большой неофициальной властью. Но другие менеджеры, функциональные и рыночные, сохраняют свои традиционные линейные полномочия, включая подчинение сотрудников. Наконец, посередине между двумя чистыми структурами на рис. 4.5 располагается матричная структура, которая представляет собой равновесие власти между двумя структурами. Двойная власть заменяет единоначалие.

Инструменты взаимодействий и другие параметры дизайна

Кое-где в нашем разговоре можно было увидеть намек на взаимосвязь между инструментами взаимодействий и рассмотренными ранее проектными параметрами. Теперь давайте остановимся на этой взаимосвязи подробнее (от сверхструктуры до отдельных должностных позиций).

Понятно, что инструменты взаимодействия можно использовать при любом принципе группирования, поскольку они призваны помогать преодолевать ограничения, связанные с использованием лишь одного из принципов. Тем не менее имеющиеся в литературе примеры свидетельствуют о том, что чаще всего эти инструменты совмещаются с функциональным группированием в целях создания ориентации на рынок.

Что касается размера организационной единицы, то, как мы видели ранее, инструменты взаимодействий – это средства для стимулирования взаимного согласования путем неформальных коммуникаций и, как отмечалось в гл. 3, такое общение предполагает тесные взаимодействия в небольших группах. Следовательно, можно ожидать, что **чем больше используются инструменты взаимодействия, тем меньше средний размер организационных единиц.** Это особенно важно для специальных команд и постоянных комитетов, а также для временных матричных структур (когда основная работа выполняется в группах). Если бы вместо размера подразделения мы обсуждали проблему числа менеджеров, то влияние инструментов взаимодействий было бы еще ощутимее. Увеличение числа менеджеров-интеграторов существенно изменяет соотношение менеджеров и не-менеджеров в пользу первых; переход на матричную структуру означает, более или менее,[27] удвоение числа менеджеров, поскольку у многих сотрудников оказываются по два начальника. Поэтому использование некоторых инструментов взаимодействий, в частности матричной структуры, приводит к увеличению числа менеджеров в организации.

Что касается проектирования отдельных должностных позиций, то инструменты взаимодействий, по-видимому, следует использовать в тех случаях, когда организация не в состоянии стандартизировать свое поведение и вынуждена использовать для координации деятельности на взаимное согласование. Другими словами, в бюрократической структуре потребность в неформальных коммуникациях невелика, то есть **инструменты взаимодействия – это средства в основном органических структур.** Это гибкие механизмы поддержания

[27] При условии, что больше ничего не изменялось. Мы скажем – скорее «более, чем менее», поскольку этим двум менеджерам приходится тратить много времени на общение друг с другом, вместо того, чтобы контролировать подчиненных. Но скорее «менее» в том смысле, что два человека делят общие инспекторские обязанности. Матричная структура связана с деятельностью, требующей минимума прямого контроля, но тесного взаимодействия менеджеров (см. гл. 12).

свободных неформальных взаимоотношений. Бесспорно, мягкие инструменты – связующие должностные позиции, специальные группы и постоянные комитеты, располагающиеся ближе к концам континуума (рис. 4.5), – иногда вводятся и в бюрократических структурах (что позволяет повысить их гибкость).

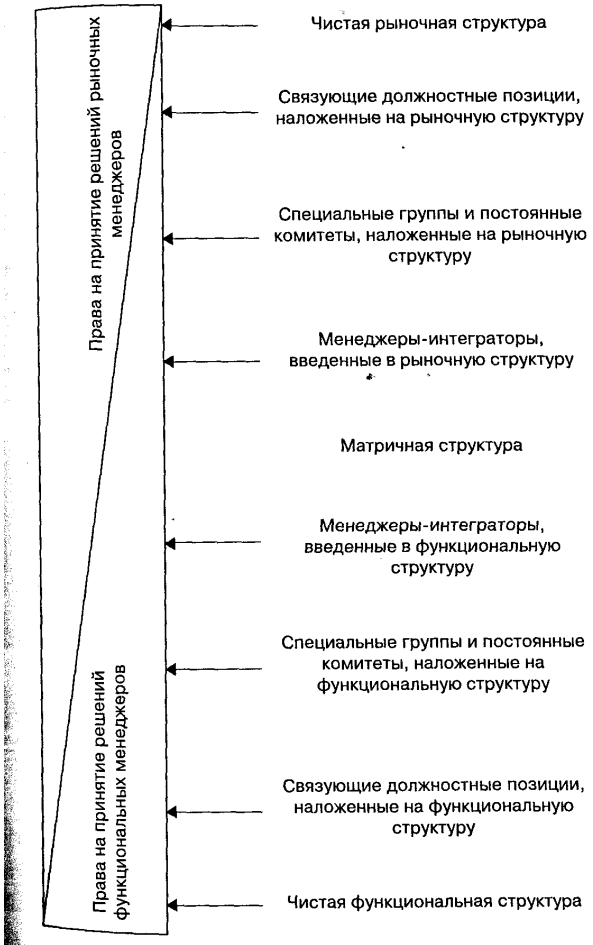


Рис. 4.5. Континуум инструментов взаимодействия (*Galbraith*, 1973:114)

Но использование более сильных инструментов взаимодействий – менеджеров-интеграторов и матричной структуры – разрушает традиционные схемы формализованного поведения, так что полученную в результате структуру нельзя считать бюрократической.

Инструменты взаимодействия обычно используются там, где процесс труда является одновременно (1) горизонтально специализированным, (2) сложным, (3) в большой степени зависимым. В противном случае (отсутствует горизонтальная специализация и зависимость) необходимости в жесткой координации и использовании инструментов взаимодействия не возникает. А если имеет место процесс относительно простого производства, то необходимая степень координации достигается посредством осуществления прямого контроля или стандартизации процессов труда или выпуска. Конечно, сложная трудовая деятельность может координироваться и посредством стандартизации используемых для ее выполнения навыков – но только при условии ограниченных взаимозависимостей. В противном случае для координации выполнения специализированных сложных задач используется взаимное согласование и, следовательно, необходимы инструменты взаимодействий.

Поскольку специализированные сложные задачи относятся к профессиональным, необходимо установить связь между профессионализмом (а также обучением) и использованием инструментов взаимодействий. Действительно, в этой главе часто приводились в пример организации, которые полагаются на профессиональную компетентность, – аэрокосмические агентства, исследовательские лаборатории и т. д. Ранее мы выдвинули предположение о существовании двух типов профессиональных организаций: в одних профессионалы функционируют автономно и поодиночке, в других работают сообща в группах. Теперь мы видим,

что инструменты взаимодействия – это ключевые параметры дизайна профессиональной организации второго типа.

Что касается отношений между инструментами взаимодействий и системами планирования и контроля, то, видимо, по крайней мере в некоторой степени, использование этих двух латеральных связей взаимно исключает друг друга. Организация, неспособная сдерживать зависимости задач путем проектирования отдельных должностных позиций и сверхструктуры, воспользуется либо стандартизацией выпуска, либо инструментами взаимного согласования. Вот, например, как описывает использующую матричную структуру Л. Сейлз. Введение нескольких источников полномочий предполагает, что решения «не могут приниматься с помощью компьютерной программы или небольшими экспертными группами планирования»; в этой организации «вместе с тем множественные, конфликтующие и меняющиеся цели»; природа ее рабочих зависимостей такова, что «ни одна учетная модель» не в состоянии уравновесить весь диапазон представленных в ней сил. Скорее, «матрица приводит к тому, что принятие решений превращается в процесс постоянного взаимообмена и консенсуса, не только между всей системой и ее специализированными компонентами и группами, имеющими различные интересы, но и входящими в них специалистами» *(8ay1e5,* 1976 : 17).

Очевидно, что в такой организации системы контроля и планирования относительно неразвиты. В частности, система контроля над исполнением применима к стабильным целям и организационным единицам с исключительно коллективными взаимозависимостями. И хотя планирование действий в определенном смысле подходит для управления зависимостями подразделений, оно должно быть довольно общим, чтобы не мешать адаптации через взаимное согласование.

NASA использовало планирование действий для выра ботки общего графика выполнения проекта «Аполлон». Но достижение цели потребовало внедрения стольких дополнительных средств координации и адаптации, что по свершении этого проекта космическое агентство стало признанным лидером в использовании инструментов взаимодействий.

Инструменты взаимодействий в различных частях организации

По-видимому, инструменты взаимодействий наиболее адекватны деятельности, выполняемой на средних уровнях структуры множеством линейных менеджеров и аппаратных специалистов. Постоянный комитет может собираться еженедельно, чтобы директор завода, менеджер по сбыту и менеджер по закупкам могли обсудить текущие проблемы; инженер может быть назначен на должность, которая будет служить связующим звеном между специалистами исследовательского отдела и линейным отделом маркетинга; в специальную группу могут входить сотрудники среднего уровня из бухгалтерского, производственного, конструкторского и закупочного отделов, которые совместно изучают вопросы приобретения нового оборудования. А матричная структура, особенно перманентная, используется там, где требуется сбалансировать силы менеджеров срединной линии, представляющих два разных принципа группирования.

В целом, учитывая характер деятельности менеджеров среднего звена – преимущественно *ad hoc,* но отчасти подчиненной структуре, – набор инструментов взаимодействий можно считать важнейшим проектным параметром срединной линии. По крайней мере, в этой части организации проводится очень много собраний, причем часто это совещания членов специальных групп и постоянных комитетов. Аналогично следует ожидать, что внутри вспомогательных подразделений, выполняющих специализированную, сложную и очень зависимую работу, – как в техноструктуре, так и на верхних уровнях вспомогательного персонала – набор инструментов взаимодействий также окажется главным проектным параметром. Группы специалистов для решения конкретных задач и переменная матричная структура особенно хорошо подходят для проектной деятельности, обычно осуществляемой техноструктурой. Например, отдел научного управления может разделить своих специалистов на однородные группы (аналитики затрат, статистики, экономисты и т. д.), но при необходимости проведения исследований объединять их в проектные команды. Как мы увидим позже, организации, в которых аппаратные группы тесно сотрудничают с организационными единицами срединной линии, инструменты взаимодействий используют настолько интенсивно, что различия между линейными и штабными полномочиями

стираются, а три части организации образуют одну бесструктурную массу отношений взаимного согласования.

Как отмечалось в предыдущих главах, в операционном ядре процесс производства координируется в основном с помощью стандартизации, а прямой контроль используется в качестве дополнительного координационного механизма. Но если операционное ядро состоит из профессионалов, чьи рабочие зависимости требуют объединения их в команды, – как в исследовательских центрах или кинокомпаниях, – то ключевым координационным механизмом становится взаимное согласование, а специальные группы и переменные матричные структуры – главными параметрами дизайна.

Но инструменты взаимодействий используются и на стратегическом апексе. Как мы видели, постоянные комитеты обычно формируются из старших менеджеров; специальные группы также иногда объединяют старших менеджеров с менеджерами срединной линии и менеджерами по персоналу; равным образом, учреждаются связующие должностные позиции, позволяющие обеспечить контакт стратегической вершины с другими частями организации (например, вводится должность помощника президента, который отвечает за связи с недавно приобретенным филиалом). Более широкое использование инструментов взаимодействий на апексе вряд ли возможно в силу изменчивого и непрограммируемого характера труда высшего руководства. Даже самые гибкие инструменты взаимодействий являются «слишком» структурированными.

По наблюдениям автора, высшие менеджеры зачастую предпочитают созданию специальных групп и официальному назначению в них сотрудников или созданию постоянного комитета, который будет заседать на регулярной основе, неформальное общение по телефону и импровизированные совещания.

Глава 5

Разбираем децентрализацию

Когда некто берет на себя заботу написать страниц двести-триста об организации, в тексте непременно возникают слова *«централизация»* и *«децентрализация»*. В то же время данные понятия относятся, пожалуй, к одной из самых туманных тем менеджмента и употребляются авторами научных трудов для обозначения столь разных явлений, что они практически лишились сколько-нибудь полезного смысла.

В настоящей книге проблема централизации и децентрализации обсуждается исключительно в контексте прав на принятие решений в организации. **Когда все права по принятию решений сосредоточены в одной точке организации – в конечном итоге, в руках одного человека, – мы можем считать организацию централизованной; если же они принадлежат многим людям, структуру можно назвать децентрализованной.**

По логике, тема децентрализации должна рассматриваться при обсуждении дизайна сверхструктуры. Окончание проектирования организационных единиц означает необходимость поиска ответа на вопрос о том, какие решения каждая из них будет принимать. Но очевидно, что вся эта логика – определение целей организации, должностных позиций, специализации, формализации и требований к обучению и индоктринации, а затем – переход к группированию позиций для создания сверхструктуры, распределению прав на принятие решения в ней и, наконец, к наполнению структуры латеральными связями – имеет мало общего с практическим организационным дизайном. Существующие между разными проектными параметрами отношения очевидно носят характер взаимозависимостей (далеких от последовательности). **Параметры дизайна образуют единую систему, в которой каждый из них связан со всеми остальными: измените одну из характеристик – и вслед за ней трансформируется система в целом.** Децентрализацию мы рассматриваем в последнюю очередь, потому что это самый сложный из проектных параметров, понимание которого требует знания всех остальных.

Зачем децентрализовать структуру?

Что побуждает организацию к централизации или децентрализации структуры? Как и большинство связанных со структурой вопросов, это проблема разделения труда и координации. **Централизация – самое сильное средство координации процесса принятия решений в организации.** Все решения принимаются одним человеком, одним разумом, а затем приводятся в исполнение с помощью прямого контроля. Для централизации структур есть и другие причины, но, помимо жажды власти, большинство из них сводятся к необходимости координации.

Зачем же тогда организации децентрализоваться? Просто затем, что не все ее решения может объять один центр, разум одного человека. Иногда вся необходимая информация просто не может быть доведена до центра. Возможно, потому во многом она является неопределенной, не строгой. Как торговому представителю компании в Багдаде объяснить находящемуся в Бирмингеме менеджеру характер своих клиентов? Порой информация, переданная в центр, там не осмысливается. В силах ли президент конгломерата «переварить» данные о ситуации с каждой из сотни товарных линий? Даже если ему представлены отчеты о каждой из них, президенту вряд ли достанет времени разобраться с ними. Иногда наличие развитой системы УИС создает иллюзию знания, но и она не обеспечивает необходимые возможности адекватного восприятия информации. Г. Саймон цитирует газетную заметку, в которой описывается довольно распространенная ситуация:

Госдепартамент США, который тонет в потоке 15 млн. слов из 278 поступающих ежемесячно со всего мира дипломатических докладов, перешел на компьютерную систему. Не поскупившись, Госдеп закупил компьютеры, скоростные принтеры и другие электронные устройства на $3,5 млн. Чиновники считают, что это снимет проблему «бутылочного горлышка» в данной системе, особенно в периоды кризисов, когда из регионов, в которых возникла напряженность, стекаются тысячи телеграфных сообщений.

Когда этой осенью новая система вступила в силу, компьютеры смогли принимать телеграфные сообщения в электронном виде со скоростью 1200 строчек в минуту (телеграф обеспечивал передачу со скоростью 100 слов в минуту) *(Ятоп,* 1968 : 622).

И Г. Саймон заключает:

Какая трогательная вера в то, что, если прибудет еще больше воды, будет легче выплыть! Остается надеяться, что работники Госдепартамента не сочтут себя обязанными обрабатывать эти 1200 строчек сообщений за минуту только потому, что они к ним поступают (Р.622).

Возможно, самой распространенной ошибкой организационных дизайнеров является централизация процесса принятия решений в условиях подобных ограничений. Уполномоченные на проектирование структуры высшие руководители видят ошибки, совершаемые на нижних уровнях, и думают, что сами бы их никогда не допустили (либо считая себя умнее других, либо полагая, что координация решений не представляет проблем). К сожалению, в сложных обстоятельствах это неизбежно приводит к состоянию, называемому «информационной перегрузкой»: чем больше сведений пытается получить мозг, тем с меньшим их общим объемом он реально справляется. А компетентные сотрудники на нижних уровнях иерархии перестают считаться с мнением не владеющих ситуацией вышестоящих менеджеров.

Еще один «подталкивающий» к децентрализации объективный фактор состоит в том, что она позволяет организации оперативно реагировать на происходящие на локальных уровнях изменения. Передача информации в центр и обратно занимает время, а в некоторых случаях промедление «смерти подобно». В одной из рекламных кампаний *Ban1г о/Amenca* говорилось, что благодаря тому, что «на местах» работают люди, уполномоченные принимать решения, банк имеет возможность обслуживать клиентов наилучшим образом.

И последний фактор выбора в пользу децентрализации заключается в том, что она обеспечивает мотивацию сотрудников. Творческим, талантливым людям требуется пространство для маневра. Организация привлекает и удерживает таких сотрудников, продуктивно использует их инициативу только в том случае, когда она предоставляет им право принятия решений. Мотивация имеет огромное значение для профессиональной деятельности (а учитывая сложный характер труда, профессиональная организация имеет сразу два стимула к децентрализации). Кроме того, мотивация является одним из ключевых факторов управленческой деятельности, поэтому некоторая децентрализация срединной линии необходима всегда. Наделение властью менеджеров среднего звена одновременно позволяет им учиться принимать решения, так что однажды кто-то из них сможет занять пост руководителя компании, на котором и принимаются самые трудные решения.

Некоторые концептуальные вопросы централизации/ децентрализации

До сих пор все было вполне понятно. Но только потому, что мы еще не заглянули внутрь черного ящика с надписью «децентрализация». Фактически никакое другое слово, видимо, не позволяет адекватно описать такое сложное явление, как распределение власти в организации. Рассмотрим следующие вопросы.

• Что централизовано больше: управление библиотекой, названной «централизованной» в силу того, что ее фонды располагаются в одном месте, хотя права на принятие решений рассредоточены между руководителями отделов, или «децентрализованная» библиотечная система, состоящая из разбросанных, формально независимых библиотек, безраздельная власть над которыми находится в руках одного главного библиотекаря?

• Что сказать об организации, в которой права на принятие решений распределены между большим числом сотрудников, но, поскольку решения жестко контролируются руководителем, который может в любой момент уволить кого-то из подчиненных, они всегда принимают решения с учетом пожеланий начальника? А как насчет священника-иезуита или агента ЦРУ, которые имеют полную автономию, работая вдалеке от центра, но - прежде чем покинуть родину, они получили строгие указания принимать решения в определенном ключе? Являются ли организации, членами которых они являются, децентрализованными?

• В США дивизиональные корпорации, которые в целях координации используют системы контроля над дополнением, называют децентрализованными. Американцы, в свою очередь, привыкли называть коммунистические экономики централизованными, хотя последние организованы подобно гигантским дивизиональным корпорациям, использующим для координации системы контроля над исполнением. Как это объяснить?

• Стандартизация процессов труда ведет к централизации или децентрализации? Если рабочий ограничен множеством правил, но освобожден от прямого контроля, то можно ли считать, что он свободен в принятии решений? Другими словами, централизованы или децентрализованы бюрократии? Как расценивать описанную М. Крозье бюрократию, в которой рабочие добиваются ограничения власти менеджеров над ними, а в результате свободы лишаются и те и другие?

• Как охарактеризовать ситуацию, когда право принятия решений принадлежит линейному менеджеру, но на его выбор серьезно влияют более квалифицированные технические эксперты? Или когда выбор делает менеджер, но его подчиненные обладает значительной свободой в интерпретации распоряжений начальника? Считать ли подобные организации централизованными в силу распределения официальной власти или децентрализованными в силу распределения неформальных властных рычагов?

• Наконец, что можно сказать об организации, в которой одни решения – скажем, относительно финансов и кадров – принимаются руководителем, а другие – допустим, в сфере производства и маркетинга – менеджерами с нижних «этажей» штаб-квартиры? Это централизация или децентрализация?

Ответ на все эти вопросы состоит в том, что простого однозначного ответа на них не существует; что, по-видимому, нам в каждом случае следует исследовать корректность использования терминов *«централизация»* и *«децентрализация».* Мутны воды децентрализации. Но прежде, чем выплеснуть их, посмотрим, нет ли там ребенка?

Вопросы из нашего перечня указывают на две главные особенности этих понятий. Во-первых, **централизацию и децентрализацию следует рассматривать не как абсолюты, но как два полюса континуума.** Советская экономика является не «централизованной», а более централизованной, чем капиталистическая; дивизиональная фирма – не «децентрализованной», а более децентрализованной, чем компании с функциональными структурами.[28] Во-вторых, путаница связана с тем, что разные понятия «борются» между собой за одно и то же название. Вероятно, именно присутствие двух или трех младенцев в одной купели не позволяет разглядеть лица ни одного из них.

---

[28] Хотя мы увидим, что несмотря на риторику, часто возможно и обратное.

Ниже мы приведем три варианта использования термина *«децентрализация»* и, соответственно целям нашей книги, остановимся на двух из них. Каждый из двух подробно рассматривается в основной части главы, а в итоговом параграфе представлены пять основных типов наиболее распространенных в организациях типов децентрализации.

Три варианта употребления термина «децентрализация»

В литературе термин *«децентрализация»* имеет три основных значения.

1. Во-первых, имеется в виду рассредоточение официальной власти вниз по цепочке полномочий. В принципе, «первым в очереди» за властью всегда стоит руководитель организации (стратегический апекс). Либо руководитель принимает решение о том, что она будет сконцентрирована у него в руках, либо о том, что она будет распределена между сотрудниками – *делегирована* вниз по вертикальной иерархии. **Рассредоточение власти вниз по цепочке линейных полномочий *называется вертикальной децентрализацией.***

2. Право принятия решений – в данном случае в основном неформальное – может находиться у линейных менеджеров в системе официальных полномочий, либо оно «перетекает» за рамки линейной структуры – к аналитикам, вспомогательным специалистам и операторам. ***Горизонтальной децентрализацией*** **называют влияние на процесс принятия решений не-руководителей.**[29]

3. Наконец, термин *«децентрализация»* используется для обозначения физического рассредоточения различных служб организации. Библиотеки, копировальное оборудование, полицейские силы «централизуются» в одном месте или «децентрализуются» поближе к пользователям. Но подобная «децентрализация» не имеет ничего общего с правом принятия решений (прикрепленная к организации библиотека, как и копировальный аппарат, не принимают решений о своей «судьбе»). Таким образом, использование третьего значения рассматриваемого нами термина только запутывает проблему. Фактически, мы сталкивались с этим понятием в гл. 3, когда вместо слов «централизованный» и «децентрализованный» употребляли слова *«сконцентрированный»* и *«рассредоточенный»*. В настоящей книге для описания физического местоположения термин *«децентрализация»* не используется.

Таким образом, у нас остается два важных проектных параметра: вертикальная и горизонтальная децентрализация. Концептуально они могут рассматриваться как отдельные понятия. Власть может быть делегирована вниз по цепочке полномочий, и в то же время может оставаться у линейных менеджеров; в крайнем случае такой вертикальной децентрализации наряду с горизонтальной децентрализацией вся власть передается в руки контролеров первого уровня. С другой стороны, всю власть могут удерживать старшие аппаратные специалисты. Централизация обеих типов имеет место в случае, когда вся власть принадлежит стратегической вершине; децентрализация обеих типов предполагает передачу полномочий вниз по цепочке полномочий, вплоть до операторов.

Но власть над всеми решениями не обязательно распределяется в одной точке. Поэтому существуют два других типа децентрализации. **При селективной децентрализации права на принятие решений разных типов распределяются по разным частям организации.** Например, финансовые решения принимаются на стратегическом апексе, маркетинговые решения – во вспомогательных подразделениях, производственные решения – на нижнем уровне срединной линии супервайзорами первого уровня. **Параллельная децентрализация означает распределение прав на принятие решений разных типов в одной точке организации.** Например, финансовые, маркетинговые и производственные решения принимаются в срединной линии менеджерами подразделений.

Но прежде чем приступить к анализу распространенных в организациях типов децентрализации, нам необходимо рассмотреть еще один вопрос. Дело в том, что участвующие в принятии одного решения сотрудники обладают различными объемами власти. Понять, что в

---

[29] В соответствии с данным определением мы относим аппаратных менеджеров к не-менеджерам. Отметим, что термин «горизонтальная» верно описывает это перетекание власти к аналитикам и вспомогательным специалистам (с учетом их места на нашем логотипе). Операторы располагаются, конечно, внизу вертикальной цепочки полномочий, но для удобства они также включены в определение горизонтальной децентрализации.

действительности имеется в виду под контролем над принятием решений, нам поможет некая принципиальная схема данного процесса.

На самом деле речь идет не о контроле над решениями как таковыми, а о контроле над действиями – над тем, какие шаги фактически предпринимаются организацией (например, над маркетингом нового продукта, строительством новой фабрики, наймом нового механика). Действия можно контролировать в большей степени, чем просто выбор. Власть над любым шагом в процессе принятия решения, от первого побуждения до «последнего гвоздя», в некотором смысле составляет власть над процессом в целом.

Удобную схему для понимания этого вопроса предлагает Т. Патерсон, который рассматривает процесс принятия решения как ряд последовательных шагов (рис. 5.1): (1) сбор *информации* для принимающего решения ответственного лица (без комментариев о возможных вариантах действий); (2) обработка информации с целью формулирования *рекомендаций* ответственному лицу о том, что следует сделать; (3) выбор – то есть определение того, что будет сделано; (4) *авторизация (санкционирование)* того, что будет сделано; (5) действие – *исполнение* того, что получается в результате. Власть каждого человека определяется тем, в какой степени он контролирует эти шаги. Его власть максимальна, а процесс принятия решения централизован в максимальной степени когда он контролирует все этапы: сам собирает информацию, сам ее анализирует, сам делает выбор, не нуждается в санкции свыше, сам выполняет задуманное. Если в принятии решений участвуют другие люди, индивид теряет часть властных полномочий, а процесс становится децентрализованным.

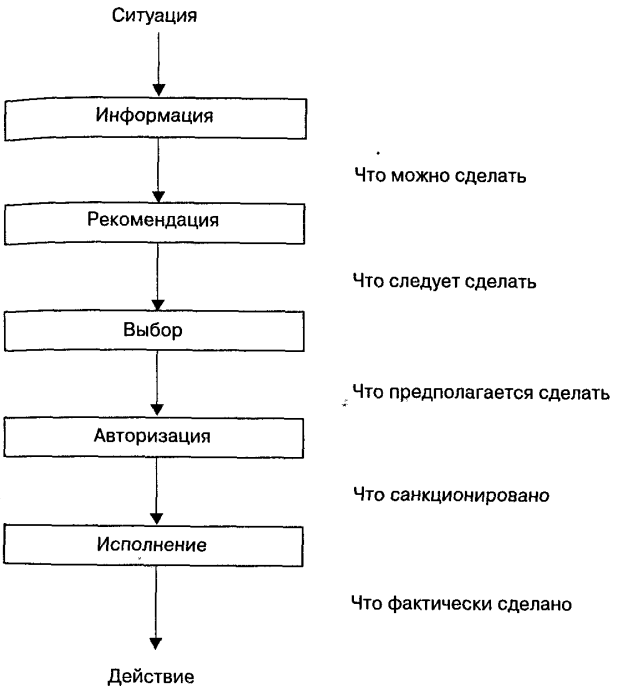


Рис. 5.1. Континуум контроля над процессом принятия решений (*Paterson*, 1969 : 150)

Контроль над входящей информацией со стороны некоего лица означает, что именно оно определяет, какие факторы будут и не будут учтены при принятии решении. В случае тщательной фильтрации информации такой контроль равносилен контролю над выбором. Еще более важным является право рекомендовать, поскольку советчик направляет суждения ответственного лица в определенное русло. Вопреки классическому разграничению линейных и аппаратных полномочий, границы между советником и принимающим решение иногда почти неразличимы. История знает

королей, которые были фигурами номинальными, в то время как государственными делами ведали их советники (А. Ришелье во Франции, Г. Распутин в России). Контроль над тем, что происходит после выбора, также подразумевает обладание властью. Право санкционировать выбор есть право его заблокировать. А право реализовать выбор дает возможность его скорректировать или даже исказить. Каждый день газеты пишут о том, как «бюрократы» неправильно исполняют решения политиков, а в конечном итоге поступают по своему усмотрению. В результате авторами решения оказываются они, а не политики.

Таким образом, **процесс принятия решений является наиболее децентрализованным в случае, когда наделенный данным правом индивид контролирует только выбор (самое меньшее, что он может делать, считаясь при этом ответственным за решение). В организационной иерархии он делит власть со сборщиками информации и советчиками, выступающими на его стороне, с вышестоящими авторизаторами и нижестоящими исполнителями.** Другими словами, контроль над выбором – в отличие от контроля над процессом принятия решения в целом – не обязательно ведет к жесткой централизации. А теперь, не забывая об этом, давайте подробнее поговорим о вертикальной и горизонтальной децентрализации.

Вертикальная децентрализация

Вертикальная децентрализация означает делегирование права принимать решения вниз по цепочке полномочий, от стратегического апекса к срединной линии. В данном случае основная роль отводится официальной власти (выбор и его авторизация), в противоположность принадлежащей консультантам и исполнителям неформальной власти. В случае вертикальной децентрализации нам необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие права на принятие решений следует делегировать вниз по цепочке полномочий?
2. Насколько далеко должно распространяться делегирование?
3. Как следует координировать (или контролировать)
использование данных прав?

Эти три вопроса тесно связаны между собой. Давайте рассмотрим сначала некоторые факты о селективной децентрализации вниз по цепочке полномочий. Э. Дейл (цит. по: *Р/г//пег ап(1 8Непюооо1.,* 1960:201) и П. Хандвалла *(К.Han(1u)a11a,* 1973а) обнаружили, что корпорации в значительно большей мере делегируют вниз по цепочке полномочий права на принятие производственных и маркетинговых, чем финансовых и правовых решений. По данным П. Лоуренса и Дж. Лорша *(Ъаиогепсе апйЬогзсН,* 1967), право принимать решение обычно остается на том уровне, на котором наилучшим образом может быть собрана необходимая информация. Например, в производстве пластмасс решения относительно исследований и разработок предполагают наличие очень сложных знаний, которые имеются в распоряжении ученого или руководителя лаборатории и вряд ли могут быть переданы вверх по иерархии. Следовательно, эти решения обычно принимаются на относительно низких уровнях иерархии. С другой стороны, производственные решения здесь принимают на верхних, уровнях (директором завода), где может быть сосредоточена вся необходимая информация. Маркетинговые решения могут приниматься и наверху, и внизу.

Эти результаты описывают организацию как систему рабочих созвездий (4-я схема в гл. 1). Каждая группа существует на том уровне иерархии, на котором имеются наилучшие возможности для сбора информации относительно решений в функциональной сфере. С помощью рис. 5.2 мы объединяем эти данные и совмещаем четыре рабочие созвездия с нашим логотипом: финансовое оказывается на вершине, производственное – уровнем ниже, затем маркетинговое созвездие и, наконец, научно-исследовательское. Таким образом, **селективная вертикальная централизация логически связана с созданными по функциональному принципу созвездиями.** (Заметим, что в данном случае децентрализация может быть не только вертикальной, но и горизонтальной; как видно из рис. 5.2, аппаратные группы объединяются в три созвездия на высших иерархических уровнях, а четвертое является исключительно штабным.)

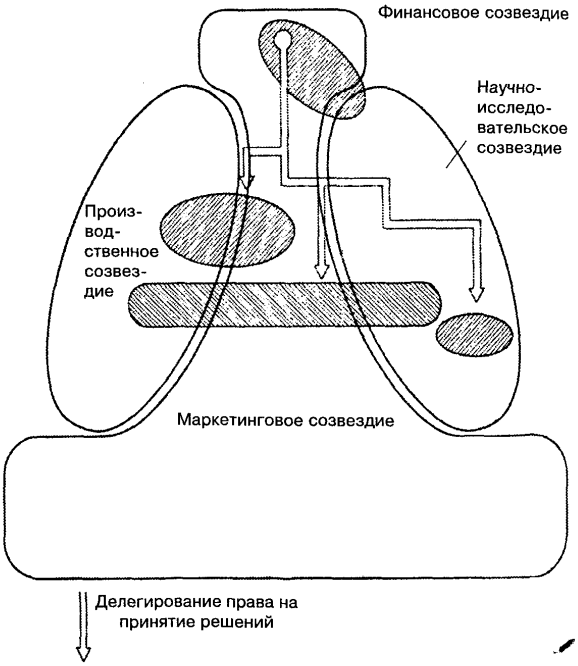


Рис. 5.2. Селективная децентрализация функциональных рабочих созвездий

Но такая избирательная децентрализация оставляет несогласованными важные зависимости, в связи с чем встают вопросы координации и контроля. Отчасти организация использует прямой контроль, в частности, менеджеры стратегической вершины могут оценивать (авторизовывать) решения каждого созвездия и тем самым, их координировать. Но широкое применение данной формы координации равносильно рецентрализации процесса принятия решений и, следовательно, аннулированию преимуществ селективной децентрализации. То же верно и для стандартизации процессов труда или выпуска, поскольку при этом право принимать решения переходит от всех рабочих созвездий к техноструктуре, что эквивалентно горизонтальной централизации (вместо вертикальной децентрализации). Таким образом, несмотря на возможность разумного планирования деятельности, в конечном счете **организация, селективно децентрализованная по вертикали, координирует свои решения преимущественно посредством взаимных согласовании.** В частности, особое значение она придает использованию инструментов взаимодействий.

В случае параллельной децентрализации по вертикали возникает принципиально иная ситуация. Данный тип децентрализации уничтожает зависимости процесса принятия решений: право принимать различные функциональные решения сосредоточено на одном уровне иерархии, в группах, созданных по рыночному принципу. В корпоративном секторе эту структуру называют «дивизиональной». Каждая организационная единица (или подразделение, дивизион) обособлена от прочих и наделена полномочиями, необходимыми для принятия всех тех решений, которые влияют на ее собственные продукты, услуги и географию функционирования. Другими словами, **параллельная вертикальная децентрализация - единственный способ обеспечить рыночно ориентированные подразделения той властью, которая необходима для функционирования в полуавтономном режиме**. (Конечно, такая вертикальная децентрализация всегда *отчасти* избирательна, то есть какая-то часть прав на принятие решений всегда остается за стратегическим апексом. Обычно дивизиональная корпорация делегирует подразделениям право принятия маркетинговых и производственных решений, но сохраняет в ведении стратегической вершины вопросы финансов и поглощений.)

В условиях широкой автономии каждой рыночно ориентированной единицы исчезает необходимость в оказании помощи в обеспечении их направленных на достижение координации взаимных согласовании или планирования действий. Важнее гарантировать надлежащее использование автономии, вклад каждой рыночной единицы в достижение целей, поставленных стратегическим апексом. Поэтому перед стратегической вершиной стоит сложная задача: контролировать поведение рыночных единиц, не слишком ограничивая их автономию. Для такого контроля используются три координационных механизма – прямой контроль и стандартизация

навыков и знаний и выпуска. (Стандартизация рабочих процессов, очевидно, – слишком строгая мера.)

Прямой контроль используется в форме санкционирования основных расходов подразделений и вмешательства в их деятельность в случаях, когда их поведение отклоняется от нормы. Но слишком строгий прямой контроль угрожает цели децентрализации: вместо руководителей дивизионов ими начинает управлять стратегический апекс. Для контроля над поведением менеджера рыночной единицы могут использоваться также стандартизация навыков и знаний посредством обучения и индоктринации. Например, прежде чем он получит значительную свободу действий, с ним проводится серьезная воспитательная работа и инструктаж. Но, как правило, необходимость контроля над его поведением, с тем чтобы менеджер не выходил за определенные рамки, остается (обычно с помощью системы контроля над исполнением). **Параллельная децентрализация по вертикали (рыночно ориентированных единиц) регулируется посредством системы контроля над исполнением (преимущественно).** До подразделений доводятся стандарты производительности, соблюдение которых является условием сохранения автономии.

Но приравнивается ли вертикальная децентрализация на рыночно ориентированные единицы к «децентрализации»? В корпоративном мире термины «дивизионализация» и «децентрализация» стали синонимами еще со времен проведенной под руководством Альфреда Слоана в 1920-х гг. реорганизации *Сепега1 МоСогз* под лозунгом «Децентрализация операций и ответственности и коррекционный контроль» *(СНапЛег,* 1962 : 160; см. также: *81оап,* 1963). Столкнувшись с оставшимся после Уильяма Дюрана структурным хаосом (компания была создана посредством серии поглощений, но никогда не была консолидирована в единую организацию), А. Слоан предоставил товарным подразделениям некоторую оперативную автономию, оставив за штаб-квартирой *GM* функции строгого финансового контроля. Его примеру последовал ряд крупных корпораций, а сегодня дивизиональная структура является наиболее популярной. Но является ли дивизионализация сутью децентрализации? Отнюдь нет. Она подразумевает передачу значительной власти над принятием решений в руки нескольких человек – менеджеров рыночных единиц, располагающихся в верхней части срединной линии, – и ничего более. То есть **дивизионализация представляет собой довольно ограниченную форму вертикальной децентрализации.** Конечно, эти менеджеры могут делегировать свои полномочия далее вниз по цепочке или аппаратным специалистам, но от них этого не требуется. Перефразируя Мейсона Гейра, «децентрализация» дает менеджеру свободу для организации «централизованного» дела *(Нтге,* 1964 : 226)![30]

Так что не стоит удивляться тому, что на Западе те же самые структуры в другом контексте – в коммунистической экономике – называются централизованными. Любую структуру – капиталистическую или коммунистическую, - в которой горстка руководителей подразделений вправе контролировать решения, влияющие на тысячи или миллионы людей, едва ли можно назвать децентрализованной хотя она, конечно, является более децентрализованной, чем. структура, в которой те же решения принимает пара-тройка менеджеров стратегического апекса.

Горизонтальная децентрализация

Теперь мы переходим к вопросу о горизонтальной децентрализации – а именно, о передаче части властных полномочий от менеджеров к не-менеджерам (или, точнее, от линейных менеджеров к аппаратным менеджерам, аналитикам, вспомогательным специалистам и операторам). Обсуждая вертикальную децентрализацию, мы предположили, что власть – специфическая официальная власть или полномочия – остается у линейной структуры организации, прежде всего у стратегического апекса. Вертикальная децентрализация подразумевает делегирование власти вниз по цепочке полномочий и по желанию высших руководителей.

Говоря о горизонтальной децентрализации, мы расширяем дискуссию в двух отношениях. Во-первых, обсуждая передачу власти за рамки линейной структуры, мы вторгаемся в область

---

[30] Но возникает дилемма для вышестоящего менеджера, который выступает за более широкую децентрализацию. «Может ли он отказать в автономии и приказать подчиненному ему руководителю подразделения продвинуть децентрализацию ниже по цепочке полномочий? Или это централизованное вмешательство, имеющее целью расширение децентрализации, разрушает децентрализацию?

неформальной власти, в частности контроля над сбором информации, рекомендациями линейным менеджерам и исполнением их решений,- в противоположность принятию и авторизации решений. Во-вторых, говоря о горизонтальной децентрализации, мы опускаем нашу посылку о том, что формальная власть обязательно остается в линейной структуре, в первую очередь на стратегической вершине. В данном случае власть может находиться повсюду – например, у операторов, имеющих право выбирать менеджеров стратегического апекса.

Условясь, что организация состоит из менеджеров, аналитиков, вспомогательного персонала и операторов, мы можем представить континуум 4 стадий горизонтальной децентрализации.

1. Власть принадлежит *одному человеку,* в основном в силу занимаемой им *должности* (то есть, руководителю).

2. Власть передается нескольким *аналитикам* техноструктуры, в силу влияния разрабатываемых ими *систем* стандартизации на решения других людей.

3. Власть переходит к *экспертам* – аналитическим и вспомогательным специалистам либо профессиональным операторам – в силу их *знаний.*

4. Власть передается *любому сотруднику,* в силу его *принадлежности* к организации.

Таким образом, в самой горизонтально централизованной организации вся власть сосредоточена у одного человека, как правило у руководителя. Конечно, многое зависит от того, насколько этот человек расположен прислушиваться к советам. Есть большая разница между «разносторонним, надменным, величавым правителем», например византийским императором, и «разносторонним, но очень доступным и отзывчивым лидером», каким был Джон Кеннеди *(КосНеп апа. ОеШзсН,* 1973 : 843). Следовательно, организация может децентрализоваться горизонтально в разной степени: сначала децентрализация охватывает нескольких аналитиков, разрабатываемые которыми системы используются для контроля над поведением других людей, затем всех обладающих знаниями экспертов и, наконец, каждого, кто является членом организации. Первый случай не требует никаких дополнительных разъяснений, поэтому мы рассмотрим по порядку только три остальных.

Власть аналитикам

Когда для координации используются системы стандартизации, часть власти должна перейти от линейных менеджеров к разработчикам систем, обычно к аналитикам техноструктуры. Насколько велика будет их власть – зависит, конечно, от размаха и типа стандартизации. Очевидно, что чем больше организация использует системы стандартизации в целях координации, тем влиятельнее аналитики. В Советском Союзе специалисты по государственному планированию обладали большей властью, чем их американские коллеги; техники-нормировщики в автомобильной компании влиятельнее, чем работающие в больнице аналитики того же профиля. И чем строже стандартизация, тем могущественнее аналитики. Техники-нормировщики и специалисты по формулировке рабочих заданий (они говорят работникам, *как* выполнять задания, стандартизируя процессы труда) обычно обладают большей властью, чем составители производственных графиков и плановики (те, кто говорит, *что* и *когда* делать, стандартизируя результат). Инструкторы – те, кто учит людей производить продукт, стандартизируя их навыки, – обладают еще меньшей властью. Так, рабочий фабрики обычно воспринимает техника-нормировщика как наибольшую угрозу его автономии, за ним следует составитель производственных графиков и уж затем – инструктор.[31]

Кто уступает власть аналитикам? Очевидно, что это сотрудники, процесс труда которых стандартизируется, то есть оператор, утрачивающий право выбора процесса, или менеджер, теряющий право определять выпуск своего подразделения. Но власти лишаются и начальники этих людей; как отмечалось ранее, их работа становится институционализированной, а их власть, основанная на прямом контроле, заменяется технократической стандартизацией.

---

[31] Однако если плановики и инструкторы работают на более высоких этажах структуры, то их влияние возрастает. Кроме того, не забывайте, что обучение происходит в основном вне стен организации. Позже в этой главе мы вернемся к этому вопросу.

Это позволяет сделать два важных вывода. Во-первых, **передача власти аналитикам составляет лишь ограниченную форму горизонтальной децентрализации.** Некоторую неформальную власть, за счет многих операторов и других работников, чьи поведение и результаты стандартизируются, приобретают всего несколько не-менеджеров (разработчиков технократических систем). Во-вторых, **этот тип ограниченной горизонтальной децентрализации фактически способствует децентрализации организации по вертикали, уменьшая власть линейных менеджеров нижнего уровня по сравнению с полномочиями вышестоящих линейных менеджеров.** Другими словами, **организации, которые полагаются в деле координации на технократическую стандартизацию, довольно централизованны по своей природе, особенно по вертикали, но также отчасти и по горизонтали.**

Централизованны ли бюрократии? В литературе этот вопрос вызывает споры. Он еще не решен: некоторые исследователи утверждают, что стандарты бюрократической работы, ограничивая применение менеджерами прямого контроля, тем самым наделяют большей властью рабочих.

М. Крозье приходит к совершенно иному выводу: те и другие в конечном счете оказываются в «смирительной рубашке», а право принимать решения перетекает к далекой от них центральной штаб-квартире.

Прояснить ситуацию позволяет рассмотрение централизации с точки зрения наших пяти координационных механизмов. Те, кто считают, что рабочие нормативы приводят к децентрализации, по-видимому, отождествляют централизацию с прямым контролем: организация централизована, если используется строгий прямой контроль; если рабочие стандарты в какой-то мере заменяют прямой контроль, организация становится децентрализованной. Но называть бюрократию децентрализованной в силу того, что рабочих контролируют правила, а не менеджеры, это все равно, что считать марионеток разумными только потому, что за нитки дергают не люди, а компьютеры.

Прямой контроль может быть самым строгим координационным механизмом, поэтому пристальное внимание со стороны менеджеров нередко становится самой жесткой формой горизонтальной централизации. Любое движение человека вызывает нарекание начальника: то-то и то-то сделано неправильно. А стандартизация процессов труда предоставляет работнику большую автономию, поскольку он знает, что он может сделать, а чего не должен. Но это не говорит о слабости этого координационного механизма. Конечно, в случае если число правил невелико, работник обладает значительной свободой действий. Но мы говорим об организациях, в которых действует множество правил – бюрократиях, использующих их для координации и потому «купающихся» в регламентации. В данном случае важно то, что использование организацией любого другого координационного механизма предоставляет большую свободу действий сотрудникам. Это происходит в случаях, если их выпуск стандартизирован или им позволено выбирать рабочие процессы по своему усмотрению. Если процесс труда координируется посредством стандартизации знаний и навыков, то сотрудников обучают и воспитывают еще до того, как они приступят к работе, поэтому они могут сами выбирать рабочие процессы и определять выпуск. Наилучшим представляется процесс труда в отсутствии стандартизации и прямого контроля, когда работники сами координируют свои действия с помощью взаимного согласования.

Другими словами, как видно из рис. 5.3, координационные механизмы образуют континуум, на полюсах которого прямой контроль, характерный для наибольшей горизонтальной централизации, и взаимное согласование, присущее наименьшей горизонтальной централизации; промежуточное положение занимают три формы стандартизации: рабочих процессов, выпуска и навыков и знаний. Поскольку стандартизация рабочих процессов (труда) следует сразу за прямым контролем, то есть является вторым по степени централизации координационным механизмом, мы делаем вывод, что использующие его организации являются относительно централизованными. В частности, такие организации предоставляют значительную власть аналитикам для разработки стандартов, а, как мы уже отмечали, это означает вертикальную централизацию наряду с ограниченной горизонтальной централизацией.

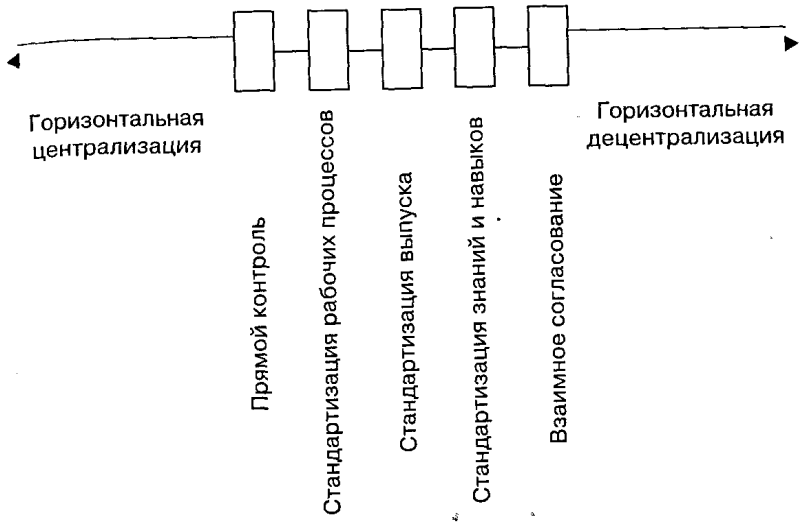


Рис. 5.3. Координационные механизмы континуума горизонтальной децентрализации

Но нельзя сказать, что все бюрократии - централизованны. Таковыми являются только те из них, которые используют для координации действий неквалифицированных операторов стандартизацию *рабочих процессов.* Но мы уже упоминали о бюрократиях другого типа, в которых труд профессиональных операторов координируется с помощью стандартизации их знаний и навыков. А поскольку этот координационный механизм расположен ближе к другому концу континуума (см. рис. 5.3), можно заключить, что данный тип бюрократии относительно *де*централизован по горизонтали. К этому вопросу мы еще вернемся.

Власть экспертам

На этой стадии горизонтальной децентрализации организация зависит от специальных знаний. Поэтому она вынуждена передавать власть тем, кто ими владеет, – экспертам, специалистам, работающим в техноструктуре, вспомогательных подразделениях, операционном ядре или срединной линии. «В мире слепцов одноглазый – король». Хирурги главенствуют в операционной, Вернеры фон Брауны' возглавляют космические агентства. В предыдущем разделе мы говорили только об одном признанном эксперте – аналитике – и его неформальной власти. Но в данном случае организация пользуется знаниями целого отряда специалистов и все больше формализует предоставляемую им власть. Эксперты не просто дают советы; они имеют право активно участвовать в принятии решений.

Степень зависимости организации от специалистов и их местоположение в структуре определяют объем имеющихся у них полномочий. Мы можем выделить по крайней мере три типа экспертной власти.

1. *Неформальная экспертная власть, наложенная на традиционную структуру полномочий.* При минимальной горизонтальной децентрализации система официальной власти остается нетронутой; то есть формальная власть остается в иерархии линейных менеджеров. Но **в той мере, в какой организация нуждается в специализированных знаниях (в частности, для принятия некоторых решений), отдельные эксперты приобретают значительную неформальную власть.** Так, по данным М. Крозье, огромным влиянием пользуются специалисты ремонтно-технических служб табачных фабрик, поскольку только они способны устранить один из основных источников неопределенности. Эти эксперты делают выбор. Другие приобретают неформальную власть благодаря тому, что дают рекомендации менеджерам, особенно если решение имеет отношение к сложным техническим вопросам. На этапе авторизации решения, часто реализуемого как часть процесса распределения инвестиций, эксперты имеют возможность манипулировать менеджерами. Инициатор решения или проекта обладает необходимыми для этого экспертными знаниями и очень хочет, чтобы его утвердили. Вышестоящий менеджер, который и санкционирует решение, может объективно подходить к оценке проекта, но в силу

ограниченности знаний и времени он не способен разобраться в деталях. Поэтому ситуация и напоминает манипулирование одного другим. Системы распределения инвестиций часто неэффективны из-за того, что необходимая для авторизации решения формальная власть и знания, необходимые для оценки проекта, находятся в руках разных людей.

2. *Экспертная власть соединяется с официальными полномочиями.* **В случаях когда решающим фактором принятия решения становится компетентность, граница между линейными и аппаратными полномочиями – между формальной властью выбирать и правом рекомендовать – становится все более искусственной.** В конце концов она стирается окончательно, а линейные менеджеры объединяются с аппаратными специалистами в специальные группы по решению конкретной задачи и постоянные комитеты, разделяя между собой права на принятие решений. Хороший пример тому – группа по созданию нового продукта, включающая специалистов по маркетингу, производству, разработкам и исследованиям из техноструктуры, срединной линии и вспомогательного персонала. Распределение власти внутри группы зависит не от занимаемых должностей, а от компетентности ее членов. Доля участия человека в принятии решения соответствует тому знанию, которое он может привнести в этот процесс. Таким образом, ситуация совмещения экспертной и официальной власти равносильна селективной децентрализации по горизонтали, когда эксперты уполномочены принимать лишь некоторые, а не все решения. Фактически рис. 5.2, где на наш логотип наложены различные функциональные рабочие группы, указывает на связь с избирательной децентрализацией по вертикали. Другими словами, **селективная децентрализация, по-видимому, происходит одновременно по горизонтали и вертикали.**

3. *Экспертная власть операторов.* В третьем случае наибольшей децентрализации экспертной власти в роли специалистов выступают сами операторы. Благодаря своей компетентности они наделяются большой властью, которую организация децентрализирует в обоих направлениях: власть находится в операционном ядре, у не-менеджеров самого нижнего уровня иерархии. Конечно, эксперты-операторы относятся к профессионалам, что позволяет нам проследить довольно важную взаимосвязь, существование которой подкреплено исследованиями: чем профессиональнее организация, тем более децентрализована ее структура в обоих направлениях. Это проясняет проблему связи бюрократии и централизации. Теперь мы можем увидеть два типа бюрократии, один из которых относительно централизованный, другой – децентрализованный. Первая является бюрократической в силу того, что рабочие стандарты вырабатываются ее собственной техноструктурой. Ее операционная деятельность является специализированной, но неквалифицированной. Она относительно централизована как по вертикали, так и по горизонтали, потому что почти вся власть над принятием решений находится в руках старших менеджеров и небольшого числа аналитиков, формализующих поведение остальных сотрудников. Во втором случае операционное ядро состоит из профессионалов. Данный тип организации является бюрократическим потому, что стандарты навязываются ей извне, профессиональными объединениями, которые обучают операторов и впоследствии устанавливают определенные правила, дабы управлять их поведением. Но поскольку труд профессионалов требует значительной автономии и поскольку координация осуществляется в основном посредством стандартизации навыков и знаний – координационного механизма, который на континууме рис. 5.3 расположен ближе всего к децентрализации, – второй тип бюрократии является относительно децентрализованным в обоих направлениях. То есть власть сосредоточена у операторов на нижнем уровне иерархии.

Власть каждому

До сих пор мы говорили о том, что наделение властью менеджеров предполагает горизонтальную централизацию; что бюрократизация вследствие формализации поведения подразумевает власть техноструктуры и приводит к ограниченной форме горизонтальной децентрализации; что чем больше власти делегируется носителю знания, а не должности, тем больше структура децентрализуется по горизонтали, а высшая форма такой структуры – профессиональная организация, в которой операторы практически полностью контролируют процесс принятия решений.

Но, по крайней мере теоретически, данная форма не является крайним проявлением децентрализации. Профессиональные организации могут быть меритократиями,[32] но в то же время строиться на демократических принципах. Поскольку знание в них рассредоточено неравномерно, то и власть распределена не поровну. Чтобы в том убедиться, достаточно спросить больничных санитаров (или медсестер) об их статусе в сравнении с положением докторов.

Децентрализация может считаться полной, когда власть базируется не на занимаемой должности или знании, но на принадлежности к организации. Каждый на равных участвует в принятии решений. Организация является демократической.

Существуют ли подобные организации? В абсолютно демократической организации все проблемы урегулируются посредством голосования или соглашений. Менеджеров избирают, чтобы они представляли интересы других членов организации, но при этом избранники не имеют на «электорат» никакого влияния. Все равны между собой. Некоторые добровольные организации (киббуцы в Израиле или частные клубы) приближаются к этому идеалу, но возможно ли соответствие ему традиционных организаций?

В Европе серьезное внимание общественности привлекла концепция «индустриальной демократии». В Югославии многие предприятия находятся в собственности рабочих, которые сами выбирают руководителей. Во Франции имели место бурные дебаты относительно *«аи^о^езЫоп»* (самоуправления). В Германии половина мест в советах директоров крупных корпораций по закону закрепляется за представителями работников.

Но эти попытки не приводят к полной демократии и даже не приближают к ней. Так, в своем замечательном исследовании об участии рабочих в принятии решений в восьми странах Европы, Азии и Среднего Востока Дж. Штраус и Р. Розенштайн приходят к следующим выводам.

1. Участие рабочих во многих случаях инициируется верхушкой компании, которая таким образом находит символическое решение идеологических разногласий.

2. Привлекательность партнерства во многом объясняется соответствием данной практики теориям социализма и человеческих отношений.

3. На практике оно влияет не столько на сферу производства, сколько на уровень благосостояния сотрудников организации.

4. Его главная ценность, вероятно, состоит в том, что партнерство обеспечивает еще одну возможность для разрешения конфликтов, а также является еще одним средством, с помощью которого менеджмент побуждает работников к согласию с поступающими директивами *(5Игаи58 апй Козепз^ет,* 1970 : 171).

Эти и другие авторы полагают, что в действительности рабочих не интересуют проблемы, которые не затрагивают непосредственно процесс труда, в котором они участвуют. Самое удивительное, что в некоторых исследованиях доказывается, что участие рабочих ведет к усилению высшего руководства за счет других групп: «Мнение менеджеров среднего звена не принимается во внимание, ослабляются аппаратные функции, чинятся препятствия развитию профессионализма» (р. 186). Парадоксально, но индустриальная демократия, по-видимому, способствует централизации организации как по вертикали так и по горизонтали. (Вероятную причину тому мы обсудим в гл. 6.).

М. Крозье описывает другой тип организационной демократии, который, видимо, несет с собой аналогичные последствия. В данном случае рабочие устанавливают правила, которые определяют границы власти над ними непосредственных начальников. В результате мы получаем двух равных, начальника и подчиненного, одетых в одну «смирительную рубашку» (за исключением специалистов ремонтно-технических служб табачных фабрик, которые эксплуатируют последний оставшийся островок неопределенности). Право принимать решения возвращается к штаб-квартире. Получившаяся структура в некотором роде становится дважды бюрократической – с обычными правилами для координации деятельности и особыми правилами для защиты рабочих. Двойная бюрократия означает, в определенном смысле, и двойную централизацию. Здесь мы имеем дело с перевернутой демократией: организация становится еще более бюрократической и централизованной, а ее крайняя жесткость ограничивает способности обслуживать клиентов или удовлетворять высшие потребности рабочих.

Модные течения в организационной бюрократии едва затронули США, в которых пристальное внимание уделялось «менеджменту, основанному на участии в управлении».

---

[32] Меритократия – система, при которой положение человека в обществе определяется его способностями, то есть власть образованной элиты (англ. *merit* – достоинство, заслуга) (*прим. перев.*).

Обсуждая эту концепцию, следует выделить две ее основные посылки. Первая является проверяемой и состоит в том, что участие подчиненных в принятии решений приводит к росту производительности: «Вовлекайте в обсуждение своих работников, и они будут работать больше и лучше», – уверяло руководителей целое поколение промышленных психологов. Согласно второму, оценочному и потому проверке не поддающемуся, утверждению, участие подчиненных ценно само по себе:

«В «демократическом» обществе рабочие имеют право участвовать в жизни нанявшей их организации». Американская полемика по поводу демократического стиля руководства почти безраздельно велась вокруг первого, фактического высказывания (хотя его защитники, по-видимому, на самом деле привержены второму, оценочному). В этой связи интересно, что эмпирические подтверждения первого утверждения практически отсутствуют.

Более того, анализ результатов исследований Ф. Фидлера *(РгесНег,* 1966) и других ученых позволяет сделать вывод о том, что участие рабочих в управлении отнюдь не обязательно коррелируется с удовлетворением от труда или повышением производительности. Данные взаимосвязи зависят от конкретной рабочей ситуации.

В любом случае участие в управлении вряд ли можно правомерно называть демократизацией, поскольку оно базируется на тех посылках, что линейный менеджер обладает официальной властью и что он решает поделиться ею с подчиненными. Он обращается к работникам за советом и, возможно, даже обсуждает с ними варианты решений. Но демократия не зависит от щедрости власть предержащих; она распределяет в соответствии с принятыми законами власть по организации в целом. Таким образом, нам нечем порадовать сторонников организационной демократии. Она может работать в волонтерских организациях, но попытки установить ее в традиционных структурах, по-видимому, благоприятствуют централизации.

Прежде чем перейти к следующему вопросу, мы должны упомянуть другие посвященные данной теме исследования. Социальные психологи провели ряд «коммуникативных сетевых» исследований, в которых несколько субъектов (обычно пять) объединялись в сети более или менее ограниченных каналов коммуникации. Экспериментаторы давали им простые задания, а затем наблюдали за развитием событий. В одних сетях всем участникам приходилось передавать сообщения через одного человека (иерархические сети); участники других формировали «круг», и каждый мог общаться только с ближайшими соседями; в третьих все свободно общались друг с другом (максимально демократическая ситуация) и т. д. Многие результаты исследователи предвидели – например, что иерархические сети организуются быстрее других и допускают меньше ошибок, но их участники на периферии получали от выполнения задания меньшее, в сравнении с находившимися в центре, удовлетворение. Самым неожиданным результатом, по крайней мере в одном исследовании *(Сие{г1гот0 апа 81топ,* 1954-55), стало то, что в открытых коммуникативных сетях иерархии возникали сами собой (в 17 случаях из 20).

Эти данные позволяют сделать некоторые любопытные выводы о горизонтальной децентрализации. Во-первых при определенных условиях централизованная организация может быть очень продуктивной, особенно на ранних этапах своей деятельности. С другой стороны, в горизонтально децентрализованной организации (демократической) выше боевой дух работников. Но последняя иногда нестабильна и постепенно становится более иерархической – и централизованной – структурой. Фактически, именно об этом и говорят исследования: демократизация, как ни парадоксально, ведет к централизации.

Поэтому на наш вопрос о демократии последует, по-видимому, отрицательный ответ. Попытки демократизировать централизованные организации – наделяя ли рабочих правом избирать директора, привлекая ли их к участию в принятии решений, устанавливая ли правила, ограничивающие власть менеджеров, или создавая свободные коммуникативные каналы – вероятно, так или иначе, ведут назад к централизации. Заметим, что все упомянутые эксперименты проводились в организациях, выполнявших простые, повторяющиеся, не требующие от исполнителей высокой квалификации задачи. Лабораторную группу нельзя просить создать термоядерный реактор, не говоря уже о том, чтобы принять роды. Так и организационная демократия не является насущным вопросом для исследовательских лабораторий или больниц; внимание исследователей было сфокусировано на автомобильных заводах, табачных фабриках и тому подобных организациях, укомплектованных в основном неквалифицированными операторами. Именно их работники обладают минимальным влиянием на решения и максимально

отчуждены от труда. И именно здесь, к сожалению, попытки вмешаться в систему власти – чтобы сделать ее более демократической – по-видимому, провалились самым решительным образом.

Гораздо ближе к демократическому идеалу другие организации – а именно, организации профессиональных операторов, такие как исследовательские лаборатории и больницы. В них власть распределяется широко. Но не потому, что некто решил, что участие работников в управлении – дело хорошее. И не настолько широко, чтобы каждый голос стал решающим. В этих организациях власть следует за знанием, которое и само распределено широко, но не равномерно. Вероятно, **в неволонтерских организациях необходимо установление в лучшем случае меритократии, а не демократии, и только тогда, когда перед ними встают профессиональные задачи.**

Децентрализация в кулаке

Наша дискуссия позволяет выделить пять отдельных типов вертикальной и горизонтальной децентрализации. Их можно разместить вдоль одного континуума, крайние точки которого занимают централизация в обоих направлениях и децентрализация в обоих направлениях. На рис. 5.4 I отображается влияние различных типов децентрализации на наш логотип (на котором увеличенные в размере заштрихованные участки указывают на локализацию права принятия решения, а не размер соответствующей части организации). Ниже вкратце рассматривается каждый из пяти типов децентрализации.

Тип А: вертикальная и горизонтальная централизация. **Право принимать решения сосредоточено в руках одного человека, высшего руководителя линейной иерархии – главного исполнительного директора.** Его власть увеличивает влияние стратегического I апекса (рис. 5.4(а)). **Исполнительный директор обладает формальной и неформальной властью, единолично принимая все важные решения и координируя их исполнение посредством прямого контроля.** По сути дела, у него практически не возникает необходимости делиться властью со специалистами, менеджерами срединной линии или операторами.

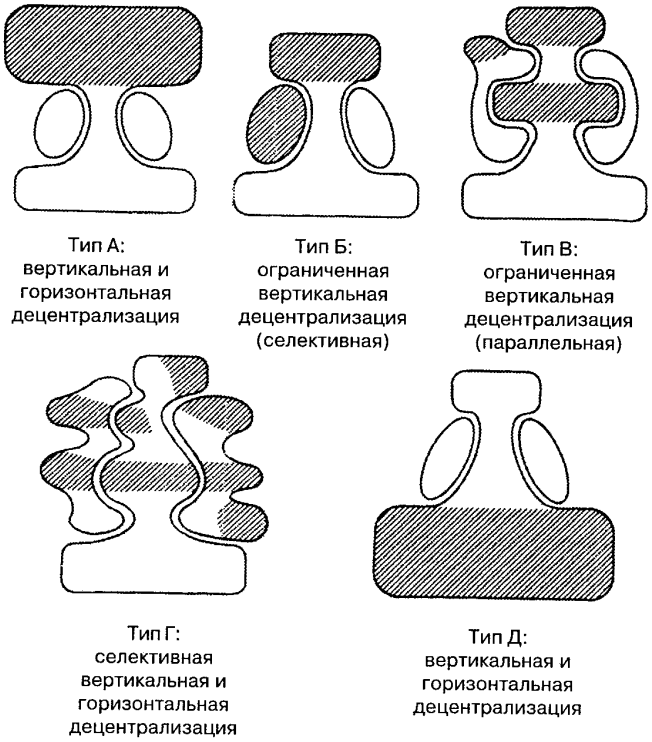


Рис. 5.4. Пять типов децентрализации

Примечание: увеличенный размер заштрихованных участков указывает на особую власть соответствующих частей организации над принятием решений, а не на число их членов.

Тип Б: ограниченная вертикальная децентрализация (селективная). **Ей соответствует бюрократическая организация, выполняющая не требующие особой квалификации задачи и использующая в целях координации стандартизацию труда (рабочих процессов).** (В таких организациях и проводились эксперименты с демократизацией.) . В этой организации ведущую роль играют аналитики, формализующие поведение остальных ее членов, особенно операторов, которые, соответственно, имеют весьма небольшое влияние. Внедрение стандартизации означает снижение значения прямого контроля как механизма координации, тем самым ослабляя власть менеджеров срединной линии, особенно на нижних ее этажах. Как следствие, **структура централизуется по вертикали; официальная власть концентрируется на верхних этажах линейной иерархии, и прежде всего на стратегическом апексе.** (В случае попыток передачи власти операционному ядру в рамках программы демократизации она немедленно вернется к стратегической вершине благодаря процедуре выборов.) **В силу своей роли в формализации поведения большую неформальную власть могут приобрести аналитики, что подразумевает ограниченную горизонтальную децентрализацию.** Поскольку аналитики относительно малочисленны по сравнению с другими не-менеджерами, а их действия ведут к ограничению власти последних, особенно операторов, горизонтальная децентрализация оказывается наиболее ограниченной. Она в любом случае избирательна, так как аналитики занимаются только теми решениями, которые касаются формализации труда. Рис. 5.4 (б) показывает увеличение влияния стратегического апекса и, в меньшей степени, техноструктуры.

Тип В: ограниченная вертикальная децентрализация (параллельная). **Перед нами организация, разбитая на рыночные организационные единицы, или подразделения, менеджерам которых делегирована (параллельно) значительные официальные права по принятию решений относительно операций на обслуживаемых рынках.** Но поскольку необходимость делегирования власти ниже по цепочке полномочий отсутствует, вертикальная децентрализация имеет ограниченный характер. Равным образом, поскольку менеджеры подразделений не обязательно делят власть с аппаратными специалистами и операторами, организацию можно считать централизованной по горизонтали. Разумеется, решающее слово принадлежит стратегическому апексу. Поскольку он координирует деятельность подразделений посредством стандартизации выпуска, которая зависит от систем контроля над исполнением, разработанных техноструктурой, большой вес приобретают и несколько самых высокопоставленных специалистов по планированию. Так, на рис. 5.4 (в) максимально увеличена срединная линия, минимально – стратегическая вершина и верхний слой техноструктуры.

Тип Г: селективная вертикальная и горизонтальная децентрализация. **Здесь наши выводы об избирательной децентрализации в обоих направлениях объединяются. По вертикали права на принятия решений разных типов делегируются рабочим группам, находящимся на разных уровнях иерархии. А по горизонтали эти группы селективно пользуются знаниями специалистов персонала в зависимости от технического уровня принимаемых ими решений:** в одних случаях эксперты консультируют линейных менеджеров, в других они совместно с менеджерами образуют команды и специальные группы по выработке конкретных решений и даже контролируют выбор. **Координация внутри рабочих групп и между ними осуществляется преимущественно посредством взаимного согласования.** На рис. 5.4 (г) показано увеличение власти разных частей организации (соответственно рис. 5.2), особенно вспомогательного персонала (по сравнению с другими четырьмя типами), в которых сосредоточена значительная часть организационных знаний.

Тип Д: вертикальная и горизонтальная децентрализация. **Права на принятие решений сосредоточены преимущественно в операционном ядре** – только оно увеличено на рис. 5.4 (д), **– которое состоит из профессионалов, трудовая деятельность которых координируется в основном посредством стандартизации квалификации.** Организация в большой степени децентрализована по вертикали, так как власть находится на самом нижнем уровне иерархии. А значительная децентрализация по горизонтали объясняется тем, что эта власть принадлежит многочисленным не-менеджерам – а именно, операторам. В данном случае значительное влияние на организацию оказывают внешние институты, которым она вынуждена уступать весомую часть контроля над принятием решений (профессиональные образовательные учреждения, которые готовят ее операторов, а также контролирующие их стандарты профессиональные объединения).

Децентрализация и другие параметры дизайна

Взаимосвязи между двумя формами децентрализации и другими семью параметрами организационного дизайна обсуждались на протяжении всей этой главы; нам остается только подвести краткие итоги.

Децентрализация тесно связана с проектированием должностных позиций. Формализация поведения отбирает формальную власть у операторов и инспектирующих их менеджеров и концентрирует ее на вершине линейной иерархии и в техноструктуре, что означает централизацию организации в обоих направлениях. В результате имеет место децентрализация типа А. Обучение и индоктринация имеют прямо противоположный эффект: знания концентрируются ниже срединной линии, тем самым децентрализуя структуру в обоих направлениях (тип Д). Объединив эти выводы, мы увидим, что специализация неквалифицированного труда приводит к централизации структуры в обоих направлениях, тогда как специализация квалифицированного труда децентрализует ее также в обоих направлениях.

Мы обнаружили ряд взаимосвязей между децентрализацией и проектированием сверхструктуры. Использование рыночного группирования приводит к ограниченной вертикальной децентрализации параллельного характера (тип В): значительная доля власти принадлежит руководителям рыночных единиц. Столь же однозначного вывода в отношении функционального группирования мы сделать не можем. Типы Б и Г характерны для типичных функциональных структур, одна из которых бюрократическая и довольно централизованная в обоих направлениях, а другая органическая – то есть использующая взаимное согласование – и избирательно децентрализованная в обоих направлениях. Равным образом, типы А и Д, расположенные на концах континуума, часто характеризуются как функциональные. Таким образом, мы приходим к заключению, что функциональная структура может существовать практически при любой степени децентрализации в любом направлении.

Аналогичный вывод верен для размера организационной единицы (или объема ответственности, нормы управляемости). На него влияет очень много факторов. Например, большой размер организационной единицы может отражать масштабное использование формализации поведения, при этом структура является достаточно централизованной в обоих направлениях (тип Б). Но он может свидетельствовать и о широком использовании обучения и индоктринации, и тогда структура будет децентрализован в обоих направлениях (тип Д). Кроме того, размер может указывать на рыночно ориентированное группирование, которое приводит к ограниченной вертикальной децентрализации (тип В). Подобным образом малый размер подразделения может свидетельствовать об использовании строгого контроля и централизации (тип А) либо о наличии небольших автономных специальных групп и селективной децентрализации (тип Г).

Что касается латеральных связей, то мы видели, что системы контроля над исполнением используются в основном для того, чтобы контролировать полуавтономные рыночные подразделения, и, следовательно, связаны с ограниченной вертикальной децентрализацией (тип В). Планирование действий позволяет стратегическому апексу контролировать важные организационные решения, хотя она вынуждена уступать часть власти специалистам по планированию, в результате чего получаем децентрализацию типа Б.

В целом, системы контроля и планирования, по всей видимости, являются проектными параметрами, связанными с умеренной или масштабной централизацией. Наконец, инструменты взаимодействий используются преимущественно для координации труда внутри селективно децентрализованных созвездий (Тип Г).

Децентрализация в разных частях организации

Характеристика всех прочих параметров дизайна соответственно разным частям организации не представляла проблем. Иначе обстоит дело с двумя видами децентрализации, поскольку распределение власти – явление, затрагивающее организацию в целом.

По определению, вертикальная децентрализация охватывает только цепочку полномочий – то есть стратегический апекс и срединную линию. И здесь возможны любые паттерны. В одних организациях власть принадлежи стратегической вершине; в других она делегируется раз личным уровням срединной линии, иногда избиратель но, иногда – параллельно; в третьих власть

передается на самый нижний уровень срединной линии и даже еще ниже, операционному ядру. Если попытаться вывеет) принцип, то, по-видимому, преобладающими организационными системами власти являются классические схемы властных полномочий. То есть формальная власть находится прежде всего у находящегося на вершине иерархии руководителя. С этой высшей точки он делегирует ее по своему желанию. Формальная (официальная) власть в сравнении с неформальной имеет огромное значение в организации. Поэтому структура может тяготеть к большей, чем того требует ситуация, централизации по вертикали и горизонтали. Другими словами, **в линейной структуре, особенно на стратегическом апексе, возможна тенденция к удержанию большей, чем это объективно необходимо, власти.**

Горизонтальная децентрализация, по определению вводит в систему власти три другие части организации - техноструктуру, вспомогательный персонал и операционное ядро. Опять-таки, возможны любые паттерны ее распределения, от не принимаемых в расчет вспомогательных групп до очень могущественных, от слабого операционного ядра до господствующего. Ясно одно: все они обладают неформальной властью в той мере, в какой являются носителями знаний. Аппаратные группы не просто дают рекомендации, но обладают знаниями, необходимыми для принятия технических решений; операторы концентрируют власть в случаях, когда их компетентность необходима для исполнения решений руководства и когда они являются профессионалами – то есть когда труд основан на сложных знаниях и навыках. Наконец, мы можем отметить, что внутри технократических единиц и вспомогательных единиц высшего уровня, деятельность которых носит преимущественно профессиональный характер, мы обнаружим значительную децентрализацию, от аппаратных менеджеров к штабным специалистам.

Подробно рассмотрев параметры организационного дизайна, мы познакомились с теми формами, которые они принимают в различных структурах, а также связями каждого из них с механизмами координации. На прямой контроль оказывает влияние проектирование сверхструктуры, особенно группирование организационных единиц, посредством которого создается иерархия руководящих должностных позиций. На него также оказывает сильное влияние дизайн системы принятия решений – то есть вертикальная и горизонтальная децентрализация. Стандартизация рабочих процессов достигается благодаря формализации поведения, стандартизация знаний и навыков – благодаря реализации программ обучения и индоктринации, стандартизация выпуска – благодаря использованию систем планирования и контроля. Наконец, взаимному согласованию способствует использование инструментов взаимодействий.

Мы также начинаем видеть фундаментальную связь между параметрами дизайна. Некоторые из них взаимно исключают друг друга. Например, организация либо полагается на предварительное обучение, либо формализует использование рабочих правил; в редчайших случаях она обращается к обеим этим мерам. Другие проектные параметры используются одновременно, например, системы контроля над исполнением и рыночно ориентированное группирование или инструменты взаимодействий и органическая структура. Но, что более важно, мы обнаружили множество свидетельств того, что именно объединение или конфигурирование многих параметров дизайна, а не взаимодействие двух или трех является, по-видимому, ключом к пониманию структурирования организаций. Но, прежде чем говорить о конфигурациях, необходимо поместить наши проектные параметры в контекст организационной ситуации.

Глава 6

Соответствие организационного дизайна ситуации

Дизайнер организации должен выбрать и «соединить» между собой несколько из имеющихся у него проектных параметров. Как это сделать? Когда использовать рыночный, а когда функциональный принцип группирования единиц срединной линии? Когда формализовать поведение в операционном ядре, а когда использовать обучение или инструменты взаимодействия для поддержания взаимного согласования? Когда децентрализовать организацию горизонтально, а когда вертикально?

Эти вопросы рассматриваются в большинстве современных исследований по организационному структурированию. Их авторы изучают так называемые *ситуационные* факторы или *факторы контингенций,* условия, связанные с использованием определенных

проектных параметров. В данной главе мы обсудим четыре группы этих факторов: *возраст* и *размер* организации; используемую в ее операционном ядре *техническую систему;* различные аспекты внешней для организации *среды,* и прежде всего стабильность, сложность, разнообразие и враждебность; и отношения *власти.* Но прежде чем мы перейдем к анализу этих факторов, рассмотрим проблему эффективности структурного дизайна.

Два взгляда на организационную эффективность

В посвященных анализу взаимосвязей между структурой и производительностью научных работах обычно сравниваются структуры высоко- и низкопроизводительных фирм. Авторы этих исследований склонны объяснять высокие организационные результаты соответствием между определенными параметрами дизайна и неким ситуационным фактором – например, размером организации, используемой в ней технической системой или динамикой ее окружения. Однако в исследовании, проведенном П. Хандваллой *(КНапатаИа,* 1971,1973Б, 1974), обнаружено, что эффективность зависит от взаимосвязей между различными проектными параметрами; другими словами, от использования разных параметров в соответствии с некоей логической или интегрированной схемой.

Упомянутые нами исследования дают основания сделать два важных самостоятельных вывода по поводу структурной эффективности. Первый мы можем назвать гипотезой *конгруэнтности (согласованности);* **эффективное структурирование требует соответствия ситуационных факторов и параметров дизайна.** Иначе говоря, успешная организация проектирует свою структуру с учетом ситуации. Второй вывод можно назвать гипотезой *конфигурации;* **эффективное структурирование требует внутренней последовательности проектных параметров.** Успешная организация разрабатывает логическую конфигурацию параметров дизайна.

Противоречат ли эти две гипотезы друг другу? Не обязательно. Нет, в том случае, когда главные ситуационные факторы организации – например, ее размер с одной стороны и техническая система с другой – не предполагают использования несовместимых друг с другом проектных параметров. В противном случае организации придется пожертвовать соответствием ситуации в пользу логики внутренней структуры. Но если они того не требуют, организация просто выберет наиболее адекватную ситуации структурную конфигурацию. Конечно, ситуация не является чем-то совершенно неподконтрольным организации. То есть организация может выбирать не только параметры дизайна, но и некоторые аспекты ситуации: она проектирует собственную техническую систему, решает, стремится ли она к укрупнению размеров или предпочитает оставаться малой, возможно, она тяготеет к стабильной или, напротив, динамичной внешней среде и т. д. Поэтому группировать можно и ситуационные факторы. Данный вывод позволяет нам объединить две гипотезы в одну, гипотезу *расширенной конфигурации:* **эффективное структурирование требует последовательности между параметрами дизайна и ситуационными факторами.**

Мы придерживаемся гипотезы расширенной конфигурации. Но прежде, чем развить ее, необходимо рассмотреть гипотезу конгруэнтности, поскольку в исследованиях довольно подробно изучаются связи между дизайном организации и ситуацией. Данные исследований помогут нам описать конфигурации и встроить в них ситуационные факторы.[33]

Говоря об этих взаимосвязях, мы будем рассматривать ситуационные факторы как *независимые* переменные (то есть как данность), а проектные параметры – как *зависимые* переменные (то есть требующие определения). Конечно, когда мы доберемся до конфигураций, необходимость в этих допущениях исчезнет. Как мы уже говорили, поскольку конфигурации представляют собой системы, ни одна из их частей не является независимой или безусловной; скорее, каждая интегрируется с другими и, следовательно, зависит от них.

Кроме того, мы рассмотрим ряд *промежуточных* переменных, через которые ситуационные факторы влияют на параметры дизайна. Они касаются выполняемой в организации деятельности и включают в себя понятность рабочих заданий (имеет сильное влияние на

---

[33] Как отмечалось в обращении «К читателю» на первых страницах книги, мы будем обсуждать не доказательства этих связей, а лишь их наличие. Заинтересованному читателю мы рекомендуем ознакомиться с книгой *H. Mintzberg, The Structuring of Organizations; A Synthesis of the Research (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979),* особенно гл. 13-16, где по очереди подробно рассматриваются четыре набора ситуационных факторов.

специализацию и децентрализацию); их прогнозируемость (влияет на три формы стандартизации, то есть на проектные параметры формализации поведения, систем контроля и планирования, обучения и индоктринации); разнообразие (влияет на выбор принципов группирования организационных единиц, а также формализацию поведения и использование инструментов взаимодействий); скорость, с какой организация должна реагировать на изменения во внешней среде (влияет на децентрализацию, формализацию поведения, группирование единиц).

Мы рассматриваем возраст и размер, техническую систему и внешнюю среду организации двояко – исходя из ряда допущений, каждое из которых связывает конкретный ситуационный фактор с одним или несколькими проектными параметрами, и исходя из концептуальной схемы, или набора организационных типов, выводимых из этих допущений. (Факторы власти рассматриваются только на основе допущений.) Как мы увидим, эти типы подкрепляют данные предыдущих глав и постепенно приближают нас к конфигурациям.

Возраст и размер

Мы располагаем достаточным количеством данных о влиянии на структуру организации таких факторов как возраст и размер, что позволяет нам сформулировать пять гипотез, две из которых касаются возраста, а три – размера. Обсудив каждую гипотезу, мы увидим, что их можно объяснить и синтезировать, взглянув на взросление и рост организаций не как на линейное движение, а как на серию отдельных переходов между «стадиями развития».

Гипотеза 1: чем старше организация, тем более формализовано ее поведение.[34] Мы сталкиваемся с синдромом «все это мы уже видели», как в случае с преподавателем колледжа, лекции которого студенты могут проследить слово в слово по конспектам студентов старших курсов, или в случае с клерком госорганизации, который сообщает вам, что ваша, на ваш взгляд, уникальная проблема обрисована в томе XXII на стр. 699 в параграфе 14, где описан прецедент, имевший место в 1915 г. По мере роста организации она, при всех прочих равных условиях, так или иначе повторяется в своей деятельности. В результате рабочий процесс становится более предсказуемым и потому легче и логичнее формализуется.

Гипотеза 2: структура отражает эпоху возникновения отрасли. Это любопытное допущение сделано в работе Артура Стинчкоума *(ЗИпсНсотЬе,* 1965), который исследовал современные организации, действующие в отраслях, возникших в различные периоды времени. Он обнаружил связь между возрастом отрасли и специализацией предприятий, а также использованием подготовленных профессионалов в аппаратных подразделениях. Например, организации дофабричной эпохи – фермы, строительные фирмы, розничные магазины и т. п. – сегодня склонны полагаться на семейные кадры, сохраняя как бы ремесленную структуру. В то же время организации, принадлежащие к отраслям, возникшим в начале XIX в., – швейной, текстильной и т. д., – используют не бесплатный в сущности семейный труд, а специально обученных работников, что является признаком бюрократии. Отрасли следующей эпохи – железные дороги и угледобыча – вместо руководителей-владельцев используют профессиональных менеджеров, что, по мнению А. Стинчкоума, характерно для второй стадии «бюрократизации промышленности». Организации, относящиеся к отраслям следующей эпохи, – транспортной, химической, электрооборудования и т. д. – разделяются по размеру их вспомогательных подразделений и использованию профессионалов в административной структуре. На этом А. Стинчкоум останавливается, но сам собой напрашивается вопрос об отраслях нашей эпохи – аэрокосмической, электронной, кинопроизводстве. Есть ли у них отличительные структурные характеристики? Позже мы покажем, что, конечно же, есть.

Гипотеза 3: чем крупнее организация, тем сложнее ее структура (то есть рабочие задачи являются более специализированными, организационные единицы –более дифференцированными, административный компонент – более развитым). Эта взаимосвязь, видимо, проистекает из специализации, возросшей способности организации разделять труд по мере пополнения рабочей силой и увеличения выпуска продукции. Так, согласно исследованию,

---

[34] Мы выводим эти гипотезы из результатов исследований. Учитывая, что многие из допущений сформулированы также на основе анализа организационной эффективности, их вполне можно перефразировать на манер предписаний, например: «Чем старше организация, тем больше *следует* формализовать ее поведение» или «Организация будет более эффективной, *если* ее поведение формализовано» (конечно, при условии, что все прочие факторы равны; вы поймете важность этого условия, когда мы перейдем к обсуждению конфигураций).

проведенному специалистами Университета Макгилла, если «дедушка» мог практически в одиночку управляться с семейной бакалейной лавкой, то когда она превратилась в супермаркет, появилась необходимость в специализации. «..."Дедушка" занялся закупкой продуктов. "Бабушка" управляет складом. "Папа" ведает остальным снабжением, а "мама" контролирует кассу».[35] Точно так же, чем глубже разделение труда, тем более дифференцируются организационные единицы. Другими словами, с увеличением размера каждой единицы ее деятельность становится более однородной, но углубляются различия между ними. Но чем сильнее дифференцирована структура, тем больше внимания требуется уделять координации. Следовательно, крупная организация должна использовать достаточно много сложных координационных механизмов, таких как более развитая иерархия с целью координации путем прямого контроля; более жесткая формализация поведения с целью координации путем стандартизации рабочих процессов; более сложные системы планирования и контроля с целью координации посредством стандартизации выпуска; различные инструменты взаимодействий с целью координации путем взаимных согласовании. Все это подразумевает развитый административный компонент с более четким административным разделением труда. То есть следует ожидать появления резких границ между операторами, которые выполняют рабочие задания, аналитиками, которые их проектируют и планируют, и менеджерами, которые координируют их деятельность. Поэтому, хотя президент малой фирмы нередко сам, засучив рукава, копается под капотом автомобиля или, взяв на себя функции аналитика, разрабатывает систему управления материальными запасами, мы бы очень удивились, застав за теми же занятиями руководителя крупной компании.

Обычно занятая выпуском массовой продукции растущая фирма сначала развивает свои базовые операционные функции производства, маркетинга и т. д., затем строится ее административная иерархия, в частности техноструктура. Далее она интегрируется вертикально, – то есть принимает на себя руководство деятельностью поставщиков и клиентов, тем самым еще сильнее дифференцируя свою структуру по функциональным специализациям. Наконец, она диверсифицируется – появляются новые товарные линии – и расширяет географические рынки, сначала в национальном масштабе, а затем и в международном.

Эти последние изменения вынуждают фирму к дальнейшему дифференцированию структуры, но на этот раз по рыночной специализации; наконец, она вводит, в дополнение к традиционной функциональной структуре, рыночное группирование (товарное, географическое или то и другое).

По сути эта последовательность структурного развития описывает не только отдельные коммерческие фирмы, но и индустриальное общество в целом. На рубеже XIX-XX вв. типичная американская фирма представляла собой небольшую, функционально структурированную, с невысокой административной иерархией компанию. Сегодня в промышленности США преобладают гигантские дивизиональные корпорации с очень сложными административными структурами. Фактически в ней растут и постепенно развивают свои структуры целые сообщества организаций. Именно об этом и говорил А. Стинчкоум. Силы экономического и технологического развития породили новые отрасли с новыми структурами, а также постоянно увеличивающиеся в размерах организации, и все эти перемены обусловливают усложнение структурного развития.

Гипотеза 4: чем крупнее организация, тем больше средний размер ее организационных единиц. Очевидно, нанимая все больше работников, организация вынуждена формировать новые подразделения и ставить над ними новых менеджеров, а над ними – других руководителей. Иначе говоря, ей приходится усложнять административную иерархию. Но не столь очевидно, что это усложнение сдерживается ростом среднего размера подразделения. По мере роста организаций их менеджерам приходится контролировать все больше и больше работников, что можно объяснить, исходя из рассмотренной выше связи между размером и специализацией. Когда должностные позиции в организации становятся более специализированными, а подразделения более дифференцированными, становится легче управлять теми и другими. Одно дело – следить за 20 операторами, которые вяжут только красные свитера, или за 20 менеджерами, управляющими одинаковыми супермаркетами. Совсем другое – контролировать два десятка дизайнеров, каждый из которых создает собственные модели, или за столькими же менеджерами универмага, ответственными за различный и часто пересекающийся товарный ассортимент. Кроме того, работу одинаковых специалистов не только легче

---

[35] Из работы, представленной в Management Policy 701, McGill University, November, 1969, by *Selin Anter, Gilles Bonnier, Dominique Egre, Bill Freeman.*

контролировать, но и легче стандартизировать. В результате появляется возможность частично институционализировать деятельность менеджера – использовать технократические системы формализации поведения или планирования – тем самым уменьшив его рабочую нагрузку и дав возможность контролировать большее число подчиненных. То есть, в той мере, в какой крупные размеры организации подразумевают более узкую специализацию, они также предполагают большие размеры организационных единиц.

Гипотеза 5: чем крупнее организация, тем сильнее формализовано ее поведение. Подобно тому как зрелая организация формализует то, что ей уже приходилось делать, крупная организация формализует то, что она делает часто. («Послушайте, мистер, сегодня я слышал эту историю по меньшей мере пять раз. Просто заполните анкету как положено».) Выражаясь более строго, чем крупнее организация, тем большее число ее поведенческих схем повторяется; как следствие, тем более предсказуемы эти схемы и тем сильнее предрасположенность к их формализации. Кроме того, увеличение размера усиливает внутреннюю неразбериху, а в результате обезличивания работников ослабевает их трудовой настрой. Менеджмент, усилия которого направлены на поиск средств, позволяющих сделать поведение более прогнозируемым, обращается к правилам, процедурам, должностным инструкциям и другим формализующим его методам. Последние два допущения предполагают также усиление формализации вследствие увеличения размера. Наблюдая усиление специализации, рост дифференциации организационных единиц, потребности в координации (особенно формальными средствами), усложнение административной иерархии и углубление различий между операторами, аналитиками и менеджерами, мы можем заключить, что крупные организации чаще других регулируются с помощью правил и процедур и больше используют формальные коммуникации.

Все рассмотренные в последних трех гипотезах взаимосвязи графически представлены на рис. 6.1.

Стадии структурного развития

Большинство описанных взаимосвязей (включая связи, представленные на рис. 6.1, но исключая перечисленные А. Стинчкоумом) предполагают некую последовательность – постепенный рост, вызванный постоянными изменениями в структуре. Но многие факты, хотя в некоторой степени и согласующиеся со сделанными выше выводами, говорят об обратном. Серьезные изменения в структуре обычно происходят вихреобразно – в виде равносильных революциям нерегулярных переходов, перемежающих периоды относительной стабильности параметров дизайна.

Данное явление Уильям Старбак характеризует в терминах «моделей метаморфоз», в которых рост рассматривается не как «гладкий последовательный процесс», но как процесс, «отмеченный резкими и разрозненными изменениями в состоянии и структуре» *(5ШгЬис1г,* 1965:486). Эти изменения являются скорее родовыми, чем количественными, порождают принципиально новые способы разделения труда и координации. Как гусеница сбрасывает кокон, чтобы предстать бабочкой, так и органическая структура избавляется от неформальных связей, чтобы превратиться в бюрократию (тяжелая метаморфоза). Эти модели обычно соотносят со стадиями роста или развития.

Рис. 6.1. Цепная диаграмма взаимосвязей между размером организации и структурой

Примечание: Аналогична схеме П. Блау и П. Шонхерра (*Blau* and *Schoenherr*, 1971); предполагается неизменность таких условий, как техническая система и внешняя среда.

В литературе предлагается целый ряд стадий развития, но, по-видимому, все они описывают различные аспекты одной последовательности. Жизнь организации обычно начинается с неразвитой органической структуры. Некоторые стартуют со стадии *ремесла,* а затем по мере роста переходят на стадию *предпринимательства,* но большинство начинают сразу со стадии предпринимательства, когда все бразды правления принадлежат одному «могущественному» главному руководителю, координирующему деятельность сотрудников организации в основном посредством прямого контроля.

Взрослея и увеличиваясь, предпринимательские организации формализуют свои структуры и в конце концов переходят на новую, *бюрократическую* стадию. Рабочие задания специализируются, строится иерархия полномочий, для координации посредством стандартизации создается техноструктура.

Дальнейший рост и взросление часто побуждают эти бюрократии диверсифицироваться, а затем, подобно огромной амебе, делиться на рыночно ориентированные организационные единицы или подразделения, накладываемые сверху на традиционные функциональные структуры. Тем самым они подходят к следующей стадии, дивизиональной структуре.

Наконец, согласно данным современных исследований, некоторые организации могут выходить на еще одну стадию, названную *матричной* структурой, когда организация выходит за пределы дивизионализации и частично возвращается к органической структуре.

Конечно, не все организации обязательно проходят все перечисленные стадии. Но многие следуют по ним в описанной последовательности, иногда останавливаясь на какой-нибудь промежуточной стадии.

Техническая система

До настоящего момента мы воздерживались от разговора о технологии как факторе организационного проектирования. Понятно, что структура тесно с ней переплетена. Но, прежде чем рассказать об особенностях этого переплетения, необходимо разъяснить используемые нами термины.

Технология – широкое понятие, которое употребляют - в том числе злоупотребляют - во многих контекстах. Мы избегаем его употребления. Имея в виду его самое широкое значение как базы знаний организации, мы будем использовать термин *«сложность»,* рассматривая его при обсуждении условий функционирования организации. Здесь же мы сосредоточимся на более узкой интерпретации технологии,– а именно на инструментах, используемых в операционном ядре для превращения исходных материалов в результат и называемых нами *технической системой* организации. Технология и техническая система – различные понятия. Аудиторы, например, применяют относительно сложную технологию (то есть базу знаний), но простую техническую систему – чаще всего, хорошо отточенный карандаш. С другой стороны, большинство людей управляют автомобилем, слабо представляя, что скрывается под его капотом. Иными словами, они пользуются довольно сложной технической системой, не обладая знаниями о технологиях.

Обсуждая влияние технической системы на структурные параметры, мы для удобства сначала представим основные организационные типы, а затем вернемся к гипотезам.

Исследования Джоан Вудворд: единичное, массовое и поточное производство

Мы уже ссылались на проведенный Дж. Вудворд революционный анализ влияния на организационную структуру различных форм используемых в промышленности технических систем. Дж. Вудворд рассматривала три основные системы производства – единичное, или мелкосерийное (работа с отдельными образцами), массовое, или крупносерийное (конвейерная сборка множества стандартных единиц продукции), и цикличное, или поточное (прерывистый или непрерывный поток веществ). Эти системы связаны также со стадиями и эпохами: единичное производство предшествовало промышленной революции, массовое производство с ней ассоциируется, а поточные отрасли – детище XX в. Дж. Вудворд обнаружила некоторые ярко выраженные взаимосвязи между тремя системами производства и различными параметрами дизайна. В частности, они выявились при изучении движения от единичного производства к массовому и далее поточному.

• Увеличился объем ответственности главных руководителей.

• Уменьшился объем ответственности руководителей среднего звена.

• Увеличилась доля менеджеров по отношению к не-меджерам (в среднем с 1:23 до 1:16 и 1:8); возросла их квалификация (в поточных отраслях стало больше специалистов с высшим образованием, внедряется больше программ повышения квалификации руководящих кадров, более развиты программы продвижения по службе).

• Возросла доля канцелярских и административных работников по отношению к производственному персоналу (то есть получающих зарплату к получающим почасовую плату) (с 1:1 до 4:1 и 9:1).

• Выросло число уровней руководства в производственных отделах.

• Объем ответственности супервайзоров первого уровня был наибольшим в фирмах массового производства (около 48 человек по сравнению с 13 в поточных отраслях и 23 в фирмах индивидуального производства).

• В фирмах массового производства доля квалифицированных рабочих была наименьшей.

• Фирмы массового производства были бюрократическими по структуре, тогда как фирмы поточного и единичного производства тяготели к органическому структурированию.

Но исследования Дж. Вудворд от других работ отличают не эти наблюдения, а то, что она использовала результаты своих изысканий для создания комплексной картины трех принципиально различных связанных с тремя техническими системами организационных структур.

Единичное производство

Фирмы, производившие единичные или опытные образцы (или поэтапно крупное оборудование), имели ряд общих характеристик. Самое важное, что, поскольку их выпуск был нестандартным и уникальным, операционная деятельность фирм единичного производства не могла быть стандартизирована или формализована, и поэтому их структуры были органическими. Те аспекты деятельности операторов, которые нельзя было координировать путем взаимных согласовании, координировались менеджерами первого уровня с помощью прямого контроля. Непосредственно отвечая за производство, они работали в тесном контакте с операторами, обычно в небольших рабочих группах, что выразилось в низкой норме управляемости на первом уровне контроля. (Нормы управляемости, или объемы ответственности, в трех структурах иерархии символически представлены на рис. 6.2). Дж. Вудворд характеризует единичное производство как ремесленное по характеру, когда структура базируется на мастерстве рабочих операционного ядра.

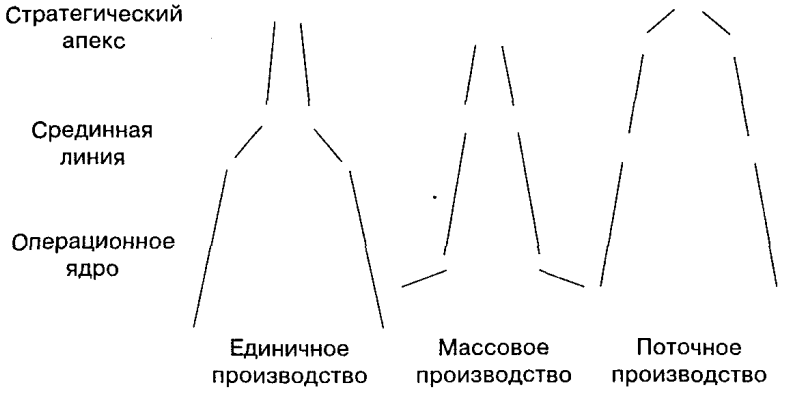


Рис. 6.2. Нормы управляемости трех уровней в трех технических системах (по данным *Woodward*, 1965)

Примечание: фигуры указывают на малую, среднюю и большую норму управляемости (согласно описанию Дж. Вудворд).

Эти характеристики, в свою очередь, свидетельствуют об относительной простоте административной структуры. Поскольку в фирмах единичного производства координация имеет *ад hoc* характер и достигается посредством взаимного согласования между операторами или прямого контроля со стороны менеджеров первого уровня, необходимость в сложной управленческой иерархии над ними или техноструктуре рядом с ними практически отсутствует. Из трех форм производства единичное характеризуется наименьшей долей менеджеров и, как видно из рис. 6.2, самым большим объемом ответственности на средних уровнях. Однако на стратегическом апексе норма управляемости сокращается, что отражает, вероятно, *ад hoc* характер бизнеса. Поскольку, в отличие от стандартного производства, в единичном производстве устойчивый поток заказов отсутствует, высшим руководителям приходится посвящать больше времени клиентам, что не позволяет им контролировать значительное число подчиненных.

Массовое производство

Если структуры фирм единичного производства сформированы под влиянием нестандартного характера технических систем, то структуры фирм массового производства, напротив, обусловлены стандартным характером их технических систем. Массовое стандартное производство приводит к формализации поведения и всем вытекающим отсюда характеристикам классической бюрократии. Операционная деятельность однообразна, не требует высокой квалификации, в высокой степени формализована. Отсутствует необходимость в строгом прямом контроле, что ведет к расширению объема ответственности контролеров первого уровня. В администрацию входит хорошо развитая техноструктура, которая занимается формализацией

труда. Дж. Вудворд отмечает, что фирмы массового производства, в отличие от производителей двух других типов, соответствуют всем имеющимся в традиционной литературе описаниям – четко определенные должностные обязанности, особое место письменных коммуникаций, единоначалие, норма управляемости на верхних этажах не превышает 5-7 человек, четкое разграничение линейных и аппаратных функций, широкое планирование действий – долгосрочное планирование на стратегической вершине (в силу длительности производственных циклов) и краткосрочное на нижних уровнях (зависит в основном от изменений в объемах продаж).

Кроме того, Дж. Вудворд обнаружила, что структуры фирм массового производства являются наиболее сегментированными и более всего «пропитаны» враждебностью и подозрениями. Она выделила три основных составляющих конфликта: (1) противоречие между технической и социальной системами операционного ядра порождает такие конфликты, которые Д. Вудворд считает принципиально непримиримыми даже в самых эффективных организациях массового производства; (2) противоречие между узким взглядом менеджеров нижних уровней и широким взглядом высших руководителей; (3) противоречие между линейными и аппаратными группами в административной структуре: первые обладают властью, вторые – знанием.

Р. Хант *(Hun{,* 1970: 171-72) характеризует вторую группу Дж. Вудворд как «организации-исполнители», а две другие называет «организациями для решения проблем». По мнению Р. Ханта, тогда как изготовители единичной продукции выполняют только исключительные заказы, а поточные отрасли занимаются только исключительными случаями, фирмы массового производства сталкиваются с исключениями лишь изредка, да и те не слишком радикальны, поэтому ими можно управлять в обычном порядке. Организации-исполнители массового производства в основном совершенствуют свои бюрократические механизмы.

Поточное производство

В фирмах, созданных для непрерывного производства текучих субстанций, Дж. Вудворд нашла особенную структуру. Чем вызвано отличие этих фирм от производителей массовой продукции? И почему Р. Хант относит их к фирмам, предназначенным «для решения проблем» и занятым только исключительными случаями?

Ответ надо искать, по-видимому, в превращении структуры: ее техническая система становится настолько отрегулированной, что ее состояние близко к автоматизму. Массовое производство, как правило, высокомеханизировано, но если выводы Дж. Вудворд справедливы, редко доходит до автоматизма. Поэтому работа в фирмах массового производства в высокой степени регламентированная, простая, однообразная и скучная, требует большого числа неквалифицированных операторов. Административная структура становится одержимой контролем: чтобы за всем следить и стандартизировать труд незаинтересованных в ней операторов, необходим большой штат контролеров, особенно технократов. Но автоматизация – которая, по данным Дж. Вудворд, наиболее распространена в поточном производстве – приводит к значительному сокращению числа неквалифицированных операторов, что напрямую связано с темпами производства. Например, некоторые гигантские нефтеочистительные комплексы контролируются всего шестью операторами, обязанность которых – следить за поступающей на мониторы информацией; техническая же система работает сама.

Такие изменения в операционной рабочей силе обусловливают радикальную трансформацию структуры: операционное ядро «перерастает» состояние бюрократии, – становясь в определенном смысле абсолютно бюрократическим, абсолютно стандартизированным, но ядром без людей, – а администрация полностью переориентируется. Правила, инструкции и стандарты теперь создаются для машин, а не для рабочих. Машины, как бы ни принижалась их работа, никогда не чувствуют отчуждения. Поэтому исчезает необходимость в прямом контроле и технократической стандартизации, а вместе с тем и одержимость контролем. Но появляется коллектив технических специалистов, которые разрабатывают технические системы и следят за ними. Другими словами, автоматизация приводит к переменам в операционном ядре, к замене неквалифицированных рабочих, непосредственно связанных с технической системой, на обслуживающих ее квалифицированных сотрудников. В срединной линии структуры на место менеджеров и технократического персонала, контролирующих работу других, приходит вспомогательный персонал из профессиональных разработчиков, самостоятельно контролирующих свою деятельность. Эти перемены устраняют почву для многих конфликтов,

свойственных фирмам крупносерийного производства. В поточных предприятиях отчужденные операторы не воюют с зацикленным на контроле менеджментом. Даже на стратегическом апексе «внимание руководителей компаний все больше концентрируется не на решении сиюминутных проблем предприятия, а на его будущем» *(Згтоп,* 1977 : 22-23). Специалистам не нужно находиться в постоянной боевой готовности. Когда речь идет о контроле над машинами, классическое противоречие между теми, кто советует, и теми, кто решает, отходит на второй план. Кто отдает приказы машине, ее конструктор или линейный контролер? Главное, чтобы решения принимались тем, кто обладает соответствующим знанием, а линейный он специалист или аппаратный – неважно.

Данные Дж. Вудворд о фирмах поточного (цикличного) производства попали «в самую точку», по крайней мере в том, что касается высокоавтоматизированных производств.[36] Дж. Вудворд пришла к выводу о том, что структуры этих фирм имеют органический характер. Их операционные ядра состояли в основном из квалифицированных вспомогательных рабочих, косвенным образом участвующих в создании продукта, например обслуживающего оборудование технического персонала. Как и в фирмах единичного производства, норма управляемости супервайзоров первого уровня в поточных производствах невелика, что опять-таки отражает потребность квалифицированных операторов в деятельности в «малых рабочих группах». Это обусловливает «более близкие и неформальные» взаимоотношения между оператором и контролером, чем в фирмах крупносерийного производства, что, возможно, «является важным фактором улучшения трудовых отношений» (р. 60).

Из трех описанных Дж. Вудворд типов производства поточные производители в большей степени полагаются на обучение и индоктринацию и имеют самую высокую долю администраторов по отношению к операторам, что является отражением широкого использования вспомогательного персонала, разрабатывающего технические системы и выполняющего такие функции, как исследования и разработки. Обычно работа в них выполняется в небольших группах (командах и специальных группах); отсюда и данные о малой норме управляемости на средних уровнях. Дж. Вудворд также обнаружила, что в фирмах поточного производства различия линейных/аппаратных полномочий размыты, поскольку «крайне трудно разграничить исполнительную и консультативную ответственность» (р. 65). В одних фирмах аппаратные специалисты были включены в линейную структуру; в других «цепочка директив была как бы разорвана, а исполнительная ответственность возлагалась на штабных специалистов» (р. 65). Но это не имело особого значения; в любом случае линейные менеджеры имели те же квалификацию и знания, что и аппаратные специалисты; обязанности тех и других фактически тесно переплетались.

В фирмах цикличного производства наблюдалось резкое разграничение между разработкой продукта и операциями, в результате чего возникла структура из двух независимых частей: внутреннего кольца операторов стационарного оборудования, для которого характерны узкий взгляд на рабочие задания и строгий контроль над оборудованием; и внешнего кольца перспективных разработок (как товарных так и процессуальных), для которого характерны слабый контроль и упор на социальные отношения. Такое двухчастное устройство структуры помогало сдерживать конфликты, во-первых, потому что техническая система отделялась от социальной, в отличие от массового производства, которое ставит их в прямую конфронтацию (здесь же люди свободны, до тех пор пока осуществляется строгий контроль над функционированием машин), а во-вторых, потому что узкое видение не пересекалось с долгосрочным планированием. Еще один важный источник конфликтов иссякал вместе с размывом линейных/штабных различий.

На стратегической апексе фирм поточного производства Дж. Вудворд увидела тенденцию перехода от принятия решений отдельными ответственными лицами к «управлению с помощью комитетов». В мелко- и крупносерийных производствах данная тенденция отсутствовала. Также обнаружилось, что на стратегической вершине таких организаций имеет место высокая норма управляемости, что могло объясняться способностью нижестоящих специалистов принимать многие ключевые решения и, следовательно, высвобождением высших руководителей, которые

---

[36] Такого рода предположения не всегда справедливы. Например, цикличное производство сталелитейных компаний требует большого числа операционных работников. Их структуры, как мы увидим позднее, напоминают структуры массового производства. Так что выводы Дж. Вудворд можно считать верными для автоматизированного производства, но не поточного как такового, хотя для последнего как раз и характерна наибольшая автоматизация.

получают возможность контролировать большое число подчиненных. Вероятно, комитеты высшего уровня должны были обеспечивать главным образом координацию, санкционируя сделанный на нижних уровнях выбор.

Итак, главным фактором изученных Дж. Вудворд фирм поточного производства оказалась автоматизация технических систем. По-видимому, автоматизация приводит организацию в «постбюрократическое» состояние:

техническая система полностью регулируется, но не людьми, а машинами; социальная же система – в основном вне операционного ядра – не нуждается в контроле посредством правил, и потому структура может быть органический и использовать для достижения координации взаимное согласование между специалистами (экспертами), поддерживаемое инструментами взаимодействия. Таким образом, фундаментальное различие между фирмами массового и поточного производства состояло, видимо, в том, что, хотя те и другие стремились регулировать операционную деятельность, автоматизировать ее могли только поточные производители. У крупносерийных производителей, вынужденных управлять множеством сотрудников, вырабатывается «контрольный менталитет», что приводит к всякого рода конфликтам. Регулируя главным образом функционирование механизмов, поточные производители сталкивались с меньшим количеством конфликтов.

Познакомив вас с этими выводами, мы можем представить три основных гипотезы о взаимосвязях между структурой и технической системой.

Гипотеза 6: чем больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная деятельность и бюрократизирована структура операционного ядра. Когда техническая система становится более регулируемой – то есть разбивается на простые, узкоспециализированные задачи, отнимающие свободу действий у тех, кто использует эту систему, – операционная деятельность превращается в однообразную и предсказуемую. Как следствие, ее легко специализировать и формализовать. Контроль становится обезличенным, в конечном счете механистическим, поскольку разрабатывающие рабочие потоки аналитики все больше отбирают власть у неквалифицированных рабочих операционного ядра и у инспектирующих их деятельность менеджеров. Все эти взаимосвязи четко показаны в проведенном Дж. Вудворд исследовании массового производства. А что можно сказать в этом смысле о поточном производстве? По данным Дж. Вудворд, его техническая система является почти полностью управляемой – то есть автоматической. Тем не менее она характеризует структуру фирм поточного производства как органическую. Дело в том, что она имеет в виду административные структуры, в которых функционируют люди. А их операционные ядра можно назвать в известном смысле всецело бюрократическими: в плане производства (но не техобслуживания) они абсолютно стандартизированы, но просто не содержат живой рабочей силы.

Гипотеза 7: чем сложнее (труднее для понимания) техническая система, тем более развита неоперационная структура, – в частности, многочисленнее и профессиональнее вспомогательный персонал – тем избирательнее децентрализация (по отношению к специалистам персонала) и тем шире использование инструментов взаимодействий (для координации деятельности специалистов). Если организация использует сложное оборудование, ей придется нанять таких специалистов, которые разбираются в нем, могут его конструировать, закупать, модернизировать. Она должна предоставить им значительную власть над принятием решений относительно использования оборудования. Принятие же решений специалистами предполагает их совместную деятельность в командах или группах. Следовательно, логично было бы предположить, что в организациях со сложными техническими системами доля специалистов относительно велика, что на средних уровнях в небольших организационных единицах широко используются инструменты взаимодействий, а децентрализация происходит избирательно – то есть вспомогательный персонал получает право принятия технических решений. Ко всем этим выводам нас приводит исследование Дж. Вудворд, в частности ее данные об отсутствии сложной структуры персонала в фирмах единичного производства, обычно владеющих несложными техническими системами, и о наличии этих особенностей в фирмах поточного производства, обладателях самых сложных технических систем.

Гипотеза 8: автоматизация операционного ядра превращает бюрократическую административную структуру в органическую. Мы уже затрагивали эту гипотезу, когда

говорили о массовом производстве. Организации, в которых количественно преобладают занятые неквалифицированным однообразным трудом операторы, насквозь пронизаны межличностными конфликтами. Как отмечает Дж. Вудворд, это вызвано главным образом внутренней несовместимостью технической и социальной систем. Что хорошо для производства, не всегда хорошо для производителя. В результате фирмы массового производства зацикливаются на контроле, полагая, что условием выполнения рабочих заданий является неусыпный присмотр за сотрудниками и система взысканий. Менталитет контроля распространяется не только на операционное ядро, но влияет на все уровни иерархии, от инспекторов первого уровня до стратегического апекса. Контроль становится лозунгом организации в целом. Высшие руководители следят за менеджерами срединной линии, те – за операторами и аппаратными специалистами, а последние разрабатывают системы, которые контролируют всех и каждого. Автоматизация же не вызывает усиления контроля над деятельностью операционного ядра; как мы видели, она устраняет источник многих социальных конфликтов в организации.[37] Кроме того, исходя из последнего допущения, автоматизированные технические системы, будучи очень сложными, требуют увеличения доли специалистов. Между собой эти люди обычно общаются неформально и для координации используют инструменты взаимодействий. А это самый гибкий из проектных параметров. Таким образом, автоматизация операционного ядра приводит к всевозможным изменениям административной структуры, которые делают ее более органической.

Из вышесказанного напрашивается имеющий социальное значение вывод: очевидным решением проблем обезличенной бюрократии является не ослабление регулирования операционных задач, а, наоборот, его усиление, вплоть до автоматизации. Автоматизация, по-видимому, очеловечивает традиционную бюрократическую структуру, с чем демократизация не справляется.[38]

Внешняя среда

До сих пор мы рассматривали влияние на структуру внутренних факторов организации – ее возраста, размеров и используемой в операционном ядре технической системы. Но каждая организация существует в определенных условиях, которые необходимо учитывать при проектировании ее структуры. В настоящем разделе мы обсудим связанные с ними ситуационные факторы: сначала характеристики общей внешней среды, а затем конкретные аспекты системы власти, с которой сталкивается организация.

Что подразумевается под словами *«внешняя среда», «внешнее окружение»?* Словарная статья на сей счет так же расплывчата, как и вся литература по менеджменту: «Совокупность окружающих предметов, условий или влияний...» *(Капа.от Hou&e ОкИопагу).* Следовательно, к окружению можно отнести все, что существует и происходит вне организации, – ее «технологию» (знание, на которое она опирается); характер ее продуктов, клиентов и конкурентов; ее географическое расположение; экономический, политический и даже методологический климат, в котором ей приходится оперировать, и т. д. В литературе выделяются, в частности, четыре следующих показателя внешней среды:

1. Стабильность. Окружающая среда организации может варьироваться от *стабильной* до *динамичной,* от внешней среды резчика по дереву, десятки лет успешно торгующего одними и теми же поделками из сосны, до окружения детективного агентства, работники которого никогда не знают, каким будет их следующее дело. На уровень динамики среды влияют самые разнообразные факторы, включая дестабилизацию политики государства, непредсказуемые повороты в экономике, неожиданные изменения в потребительском спросе, предложениях конкурентов или художественных запросах клиентов, частые новации рекламного агентства, стремительные изменения электронных технологий и даже резкую, непредвиденную синоптиками смену погоды, катастрофическую для компаний, специализирующихся на организации театрализованных представлений на открытом воздухе. Заметим, что *«динамичное»* в данном

---

[37] Позднее вы увидите, что в организации с автоматизированным операционным ядром возникают другие конфликты, в частности между разными специалистами. Но это не ведет к возрождению менталитета контроля; скорее, конфликты вызывает отсутствие контроля.

[38] Стоит задуматься, не имеет ли автоматизация противоположного эффекта для клиентов, которые получают все более безликие продукты и услуги?

случае означает не изменчивое, а непредсказуемое; просто изменчивость можно предвидеть, например предвидеть постепенное возрастание спроса.

2. *Сложность.* Внешняя среда организации (в данном случае ее «технология») может варьироваться от *простой* до *сложной,* от окружения изготовителя складных коробок, выпускающего простой продукт на основе простого знания, до среды космического агентства, которому приходится использовать знания из множества научных областей для исключительно сложного выпуска. Сложность воздействует на структуру через промежуточную переменную удобопонятности выполняемой деятельности. Причем рационализованное знание, независимо от его принципиальной сложности, мы относим к простому, так как оно разбивается на легко постижимые части. Так, автомобилестроительные компании имеют дело с относительно простой товарной средой в силу того, что они постепенно наращивали знания о производимом ими продукте.

3. *Разнообразие рынка.* Рынки организации могут варьироваться от *интегрированных (единых)* до *диверсифицированных,* от рынка железного рудника, поставляющего однородный продукт единственной металлургической компании, до рынков торговой комиссии, которая продвигает произведенные компаниями своей страны промышленные товары по всему миру. Разнообразие рынка может быть обусловлено широким диапазоном клиентуры, продуктов и услуг, географических регионов распространения продукции. Рыночное разнообразие влияет на структуру через промежуточную переменную разнообразия выполняемой работы.

4. *Враждебность.* Наконец, окружение организации варьируется от *благоприятствующего* до *враждебного,* от внешней среды авторитетного хирурга, который сам выбирает пациентов, через среду строительной фирмы, которой приходится участвовать в конкурсах на получение контрактов, до ситуации, в которой находится воюющая армия. Враждебность зависит от конкуренции, от взаимоотношений организации с профсоюзами, правительством и другими внешними группами, от доступности ресурсов. Конечно, враждебная среда обычно отличается динамичностью. Но крайняя враждебность оказывает особое воздействие на структуру, о котором мы расскажем ниже. Враждебность воздействует на структуру через промежуточные переменные скорости необходимой реакции.

Для дизайна структуры большое значение имеет осознание конкретного воздействия внешней среды на организацию. Другими словами, надо учитывать не саму среду как таковую, а способность организации работать в ней – прогнозировать ее, понимать, справляться с ее многообразием и оперативно на нее реагировать. Вот почему, к примеру, обсуждая показатель сложности, мы отмечали, что если организация способна рационализировать сложный продукт, разложив его на простые компоненты, то товарную среду можно считать простой. Кроме того, хотя удобнее обсуждать организационное окружение как единообразное, то есть как единую сущность, на практике каждая I организация сталкивается с множеством сред. Продукты могут быть сложными, а маркетинговые каналы – простыми, экономические условия могут быть динамичными, а политические – стабильными. Но все же часто можно рассматривать среду как однообразную по одному из показателей, поскольку либо некоторые из ее аспектов по большому счету не имеют значения для организации, либо, наоборот, активная часть среды настолько сильна, что она является определяющей для всей организации. Мы будем придерживаться этой посылки, формулируя первые четыре из представленных ниже гипотез, каждая из которых касается одного из показателей окружения. В пятую гипотезу мы включим все противоречивые требования внешней среды.

Гипотеза 9: чем динамичнее окружение, тем органичнее структура. В мирное время или в периоды перемирия в войне армия является в высшей степени бюрократическим институтом, в котором особое значение придается планированию, муштре, церемониалам, дисциплине. На поле же боя, во всяком случае современном, ей необходима высокая гибкость, поэтому структура становится менее жесткой. Особенно наглядно это проявляется в очень динамичных условиях партизанской войны. Естественно, что в стабильном окружении организация может предвидеть будущие условия и, при всех прочих равных факторах, легко изолирует свое операционное ядро и стандартизирует его деятельность – вводит правила, формализует деятельность, планирует действия – или, возможно, его квалификацию. Но сформулированная в допущении взаимосвязь выходит за границы операционного ядра. В очень стабильной среде вся организация принимает форму хорошо защищенной, «невозмутимой» системы, которая может стандартизировать все свои процедуры сверху донизу. С другой стороны,

сталкиваясь с ненадежностью источника поставок, непредсказуемостью потребительского спроса, частыми товарными изменениями, высокой текучестью кадров, неустойчивой политической обстановкой или стремительными изменениями в технологии (знании), организация не может быть уверена в своем будущем и потому в достижении координации не может полагаться на стандартизацию. Вместо этого она должна использовать более гибкие, менее формальные координационные механизмы – прямой контроль и взаимные согласования. Иначе говоря, ее структура должна быть органической.

Обратите внимание на формулировку гипотезы 9: динамичное окружение обусловливает органическую структуру, но нестабильная внешняя среда определяет бюрократическую структуру. Такая формулировка подчеркивает асимметричный характер данной зависимости – динамичные условия сильнее влияют на структуры, чем стабильные. В частности, можно предполагать, что динамичное окружение приведет структуру в органическое состояние несмотря на действующие в обратном направлении факторы крупных размеров и регулируемой технической системы. А стабильная внешняя среда отнюдь не превалирует над другими ситуационными факторами – структура будет бюрократической в той мере, в какой того требуют эти другие факторы.

Гипотеза 10: чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной является структура. Прежде чем развить эту гипотезу, необходимо объяснить разницу между стабильностью и сложностью окружающей среды.

В концептуальном смысле проведение различий между двумя этими показателями внешней среды не представляет трудности. Игрок в кости прекрасно знает игру, но не в состоянии предсказать ее исход. Его окружение является простым, но динамичным. Аналогичной является среда производителя одежды, который хорошо разбирается в рынке и технологиях, но не в состоянии предсказать, какой цвет или фасон войдут в моду в следующем сезоне. С другой стороны, хирург тратит годы на освоение своей сложной профессии, но применяет полученные знания и навыки только в том случае, когда он в достаточной степени уверен в результате. Его внешняя среда сложна, но стабильна. Тем не менее эти два показателя часто путают – видимо, из-за того, что многие организации сталкиваются с простым и стабильным или сложным и динамичным окружением. Вскоре мы увидим, что организации основных типов сталкиваются, в одном случае, с простой и динамичной средой, а в другом – со сложной и стабильной. Чтобы ликвидировать путаницу, мы вновь призовем на помощь наши координационные механизмы.

Согласно нашему десятому допущению, показатель сложности действует на структуру иначе, чем показатель стабильности. Последний сказывается на бюрократизации, первый – на децентрализации. Одна из проблем с «распутыванием» гипотез 9 и 10, не считая того, что эти две переменные среды – сложность и стабильность – часто действуют в тандеме, заключается в том, что самый бюрократический координационный механизм – стандартизация процессов труда также обычно довольно централизующий, в то время как самый органический – взаимное согласование обычно является и самым децентрализующим. Взаимосвязь между пятью координационными механизмами и бюрократизацией рассматривались в гл. 2, а связь между механизмами координации и децентрализацией – в гл. 5. Определенные итоги наших исследований подводятся на рис. 6.3. Координационные механизмы усиления бюрократизации расположены вдоль оси ординат, а механизмы увеличения децентрализации – вдоль оси абсцисс (по сути, это вариант рис. 5.3).

Рис. 6.3. Координационные механизмы на системе координат децентрализации и бюрократизации

Чтобы разъяснить два допущения и подкрепить тем самым каждое из них с помощью координационных механизмов, мы воспользуемся аргументацией Дж. Гэлбрейта. Он утверждает, что координацию легче всего осуществлять силой разума одного человека. Поэтому, столкнувшись с простым окружением, организация будет стремиться к тому, чтобы ключевые решения принимал один человек. Другими словами, она будет централизоваться. Если бы окружение было еще и стабильным, то, по гипотезе 9, наилучшим для организации стал бы курс на стандартизацию в деле координации – иначе говоря, на бюрократизацию. Как видно из рис. 6.3, организация в данном случае выберет для координации стандартизацию процессов труда, механизм, позволяющий ей поддерживать сильную централизацию в - рамках бюрократической структуры. Но будь простое окружение не стабильным, а динамичным, организация не смогла бы больше бюрократизироваться, а вынуждена была бы оставаться гибкой (органической). Из рис. 6.3 видно, что она будет пользоваться в деле координации прямым контролем, единственным из пяти механизмов, позволяющим иметь одновременно централизованную и органическую структуру.

Как поведет себя организация перед лицом сложной внешней среды? Здесь мы имеем дело с проблемой понятности. Пользуясь терминологией Дж. Гэлбрейта, разум одного человека уже не справляется с информацией, необходимой для принятия всех решений. Он перегружен. Поэтому организации необходимо децентрализоваться: высшему руководителю придется уступить значительную часть власти другим – менеджерам, аппаратным специалистам, а иногда и операторам. Если при этом сложная внешняя среда стабильна, то в соответствии с гипотезой 9 мы можем ожидать бюрократическую структуру – то есть структуру, использующую для координации стандартизацию. В этом случае надо найти такой координационный механизм, который позволяет совмещать стандартизацию с децентрализацией. И мы найдем его, взглянув на рис. 6.3: организация выберет стандартизацию знаний и навыков. Будь сложное окружение динамичным, организация искала бы координационный механизм, совмещающий децентрализацию и органичность. Взаимное согласование – вот рецепт для такого рода ситуации.

Итак, **перед нами два вида бюрократических и два вида органических структур, в каждом случае в простом окружении они централизованные, а в сложной среде – децентрализованные.** Фактически этот вывод перекликается с выводами, вытекавшими из нашего разговора о параметрах дизайна. К примеру, мы говорили о двух принципиально разных бюрократиях: централизованной, когда работа не требует квалификации, и децентрализованной, когда труд носит профессиональный характер. Теперь мы видим, что первая действует в простом окружении, а вторая – в сложном, причем в обоих случаях внешняя среда стабильна. К этим четырем видам бюрократий мы еще вернемся.

Гипотеза 11: чем разнообразнее рынки организации, тем больше она склонна к разделению на рыночно ориентированные организационные единицы (если имеется возможность использования эффекта масштаба). Здесь мы допускаем взаимосвязь между

третьей переменной среды, рыночным разнообразием, и третьим параметром дизайна, принципом группирования организационных единиц. Гипотеза 11 указывает, что организация, которая может четко отделить одни свои рынки от других (продукты или услуги, географические районы или клиентов), будет склонна к делению своих организационных единиц высшего уровня именно по этому принципу и наделять каждое подразделение правом принятия решений относительно обслуживаемого рынка. Это равносильно тому, что мы назвали в гл. 5 вертикальной децентрализацией, делегированием значительной власти менеджерам рыночных подразделений. Проще говоря, диверсификация порождает дивизионализацию.

Однако даже при диверсификации рынков на пути к дивизионализации существует одно важное препятствие.

Мы имеем в виду наличие общей технической системы или критической функции, которую нельзя сегментировать. При дивизионализации каждое подразделение требует отдельного операционного ядра. Но это невозможно, если эффект масштаба диктует существование единой нераздельной технической системы. Одни технические системы, пусть и малые, можно разбить на сегменты, а другие неделимы даже несмотря на внушительные размеры. Хлебопекарная компания с объемом сбыта в $2 млн., работающая в двух регионах, может с выгодой для себя создать в каждом из них подразделение с собственным производством, а поставщик алюминия, объем продаж которого в 100 раз больше, несмотря на разнообразие клиентов в пятидесяти регионах и многообразие продукции (фольга, алюминиевые листы, строительные конструкции и т. д.), вынужден оставаться функциональной структурой, поскольку может себе позволить только одну плавильную печь.

Подобным образом наличие имеющей критическое значение для всех рынков организации функции препятствует настоящей дивизионализации. Это, например, функция закупок для единой сети розничных магазинов или функция инвестиций в страховании. Организация делится на рыночно ориентированные подразделения, но критической функцией ведает штаб-квартира, что уменьшает автономию рыночных единиц и обусловливает неполную дивизионализацию. Фактически, как вы увидите в гл. 11, самой распространенной является ситуация, когда разнообразие базируется на клиенте или регионе, а не на продукте или услуге, общем выпуске, порождающем важные зависимости между различными клиентами и регионами.

Гипотезу 11 можно объяснить так же, как мы объясняли гипотезу 10. Организация, которая должна осмысливать информацию о множестве различных аспектов своего рыночного окружения, в конце концов приходит к выводу о том, что внешнюю среду удобно сегментировать на отдельные рынки (если это возможно) и возложить контроль за каждым на отдельные подразделения. Так она минимизирует необходимость координации принятия решений, относительно разных организационных единиц. Однако мы должны прояснить различие между разнообразием и сложностью среды, хотя то и другое увеличивает информационную нагрузку на лиц, принимающих решения, тем самым являясь стимулами к децентрализации. Простая среда может быть очень многообразной, например среда конгломератной фирмы, действующей в нескольких простых коммерческих сферах. А сложная среда может сосредоточиваться на одном интегрированном рынке, как в случае *NASA* в 1960-х гг., когда перед этим управлением стояла единственная всепоглощающая цель – подготовка полета человека на Луну до 1970 г.[39] По сути, по причинам, о которых будет сказано в гл. 11, дивизионализация в большей степени адекватна условиям не сложных, а простых диверсифицированных рынков.

Гипотеза 12: крайняя враждебность окружения вынуждает любую организацию к временной централизации структуры.[40] Вновь мы можем объяснить это, исходя из координационных механизмов. Прямой контроль – самое оперативное и строгое средство координации – осуществляется только одним человеком. Все члены организации, не тратя время на споры, точно знают, куда направлять информацию, все решения принимаются и координируются единственным лидером. Как мы видели в гл. 5, наиболее централизованные коммуникативные сети организуются быстрее других, а необходимый для принятия решений объем коммуникаций резко сокращается. Когда организация сталкивается с крайней

---

[39] *NASA,* конечно, преследовало и другие цели – например, запуск метеоспутников. Но проект «Аполлон» был в 1960-е гг. важнейшим.

[40] Вероятно, следует развить это предположение, отметив, что чрезвычайная враждебность толкает организацию также и к органической структуре, поскольку враждебные условия непредсказуемы и требуют гибкой реакции. Однако никаких доказательств этой связи не обнаружено.

враждебностью – внезапной потерей основного покупателя продукции или источника снабжения, жесткой атакой государственных органов или другими неприятными неожиданностями – под вопросом оказывается само ее выживание. Поскольку критическим фактором становится быстрота реакции, причем с единых позиций, все надежды возлагаются на руководителя.

Что можно сказать об организации, оперирующей в сложной внешней среде в условиях крайней враждебности? Сложность вынуждает ее децентрализоваться, с тем чтобы осмыслить окружение, но враждебность требует скорой и согласованной централизованной реакции. Поставленная перед выбором, организация, вероятно, временно централизует власть (что является условием выживания). Централизация позволит предпринять определенные меры, даже не принимая во внимание сложность среды. Если ей повезет, организация выживет. Но если кризис затянется, организация может оказаться не в состоянии примирить две противоречивые силы и просто погибнуть.

Гипотеза 13: несоразмерности окружения побуждают организацию к избирательной децентрализации в дифференцированные рабочие созвездия. Ни одна организация не существует в равномерно динамичном, сложном, разнообразном или враждебном окружении. И ей не нужно реагировать на каждую вновь возникающую во внешней среде ситуацию (какие-то из них требуют немедленных действий, Другие можно оставить без ответа). Динамичные экономические условия могут потребовать органической структуры, даже если политические условия относительно стабильны. Враждебность со стороны профсоюзов, при сохранении Других условий, относительно благоприятных также может обусловить временную централизацию с последующей децентрализацией. А что происходит в отсутствие доминирующей контингенции, когда несоразмерности внешней среды требуют различных реакций структуры? Возьмем, к примеру, ситуацию неоднородности конкуренции крупной нефтяной компании:

МоЫ1 ОИиЕхxon могут вести непримиримую конкуренцию на всех перекрестках любого американского города, но эта конкуренция реально не угрожает ни одной из двух компаний. Они очень тесно работают вместе над важной проблемой предоставления льгот по налогу на истощение недр, выступают с одних позиций по вопросам внешней политики на Среднем Востоке, федеральной налоговой политики, загрязнения среды и транзита нефтепродуктов. ...Где же тогда непримиримая конкуренция? На самых нижних уровнях организации – уровнях регионального менеджера, который поднимает и снижает цены, и хозяев автозаправочных станций, которые моют ветровые стекла и чистят туалеты *(Реггоu),* 1974:41).

Этот пример говорит о том, что несоразмерности окружения побуждают организации дифференцировать структуру, создавать внутриорганизационные ниши – выше мы называли их рабочими созвездиями, – которые смогут находить решения, адекватные различным аспектам внешней среды (различным «субсредам»).[41] Каждое созвездие размещается на определенном уровне соответственно влиянию его субсреды на организацию – вблизи от вершины, если это влияние глобальное, на нижних «этажах», если влияние носит локальный характер. Высшие менеджеры нефтяной компании могут уделять внимание кооперации, а ее региональные менеджеры – конкуренции. Каждое рабочее созвездие получает право принимать решения, необходимые в его субсреде, и каждому позволено развивать структуру, требуемую для его процессов принятия решений. Например, одно созвездие в организации может быть структурировано органически с учетом динамичных условий деятельности, а другие, оперирующие в стабильных субсредах, структурируются бюрократически. Ранее мы видели это на примере венчурных команд, обособленных от остальных структур. Таким образом, диспропорции окружения побуждают организацию дифференцировать структуру и использовать избирательную децентрализацию по вертикали и горизонтали. Иначе говоря, она может одновременно централизоваться и децентрализоваться.

Справедливость данного утверждения наглядно продемонстрировали результаты выполненного специалистами Университета Макгилла исследования деятельности канадского филиала некой европейской звукозаписывающей компании. В филиале действовали два совершенно разных рабочих созвездия. Одно, расположенное в стратегическом апексе, состояло

---

[41] Конечно, это сродни тенденции к дивизионализации в условиях разнообразия рынков. Правда, в данном случае несоразмерности охватывают различные аспекты среды, а реакцией на них является дифференцирование структуры по функциональным специализациям (и часто вертикальное) вместо рыночного дифференцирования (часто горизонтального).

из высших менеджеров, прикомандированных к филиалу от европейской штаб-квартиры. Они обеспечивали связь с центром и ведали финансами, решали некоторые производственные проблемы (все относительно стабильные и простые вопросы). Но маркетинговые решения – в частности, относительно того, какие произведения каких канадских исполнителей записывать, – требовали хорошего знания местной эстрады, вкусов канадских слушателей, англо- и франкоязычных, канадских деятелей шоу-бизнеса. Также они требовали особой установки в принятии решений. С учетом трехмесячного жизненного цикла продукта («нет ничего более безынтересного, чем вчерашний победитель хит-парада») и максимальной динамики рынка предложений (с исполнителями «очень трудно находить общий язык»), маркетинг требовал свободного стиля принятия решений, то есть совершенно отличного от того, которого придерживались европейские менеджеры. Таким образом, второе рабочее созвездие было создано «этажом» ниже первого и наделена полной и неоспоримой властью над маркетинговыми решениями. Для его структуры слово «органическая» можно считать преуменьшением.[42]

Соответствующие внешней среде типы организаций

Разговор о внешней среде лишний раз подтверждает ту точку зрения, что рассмотрение возникающих в специфических условиях разных типов структур гораздо полезнее, чем прослеживание непрерывных взаимосвязей между структурными и ситуационными переменными. Гипотезы 9 и 10, хотя и выраженные первоначально в терминах непрерывных взаимосвязей, представляются более убедительными, когда используются для выведения встречающихся в определенных условиях среды специфических типов структур. В частности, из нашего разговора можно вывести, как показано в нижеследующей матрице, четыре основных типа структур:

	Стабильная	**Динамичная**
Сложная	Децентрализованная Бюрократическая (стандартизация навыков)	Децентрализованная Органическая (взаимное согласование)
Простая	Централизованная Бюрократическая (стандартизация процессов труда)	Централизованная Органическая (прямой контроль)

Простое стабильное окружение порождает централизованные бюрократические структуры – классический организационный тип, использующий для достижения координации стандартизацию процессов труда (и проектный параметр формализации поведения). В качестве примера можно привести выделенные Дж. Вудворд фирмы массового производства и табачную компанию, описанную М. Крозье. П. Лоуренс и Дж. Лорш описывают также фирмы контейнерных перевозок, действующие в простом стабильном окружении. Они стандартизируют свои продукты и процессы, медленно внедряют изменения, координируют деятельность на верхних этажах иерархии, где информация легко аккумулируется и осмысливается. Некая контейнерная фирма, пытавшаяся действовать иначе – использовать инструменты взаимодействий для координации путем взаимного согласования, – оказалась в сравнении с конкурентами неэффективной. Очевидно, она не поняла всей простоты ситуации, как и те четверо парней в одной машине, каждый из которых хотел указывать путь водителю.

Сложная стабильная внешняя среда приводит к бюрократическим, но децентрализованным структурам, использующим с целью координации стандартизацию знаний и навыков. Поскольку организация выполняет вполне предсказуемую деятельность, она может полагаться на стандартизацию; поскольку речь идет о трудной для понимания работе, организация имеет возможность децентрализации. Власть должна передаваться высокообразованным профессионалам операционного ядра, которые хорошо разбираются в сложной, но вместе с тем

[42] Из работы, представленной в *Management Policy* 276-661, *McGill University, November* 1972.

однообразной деятельности. Типичные примеры такой структуры – многопрофильные больницы и высшие учебные заведения.[43]

Если внешняя среда динамична и при этом проста, организации необходима гибкость органической структуры, но она может оставаться централизованной. Основным координационным механизм становится прямой контроль. Это характеристики предпринимательской фирмы, ищущей на рынке легкую для понимания, но динамичную нишу, которая позволит избежать бюрократизации. Предприниматель жестко контролирует деятельность организации, но у него нет оснований делиться властью с техноструктурой.

Если динамичное окружение одновременно является сложным, организации приходится децентрализоваться: наделять полномочиями менеджеров и специалистов, способных понять сложные проблемы, и позволять им гибко взаимодействовать в органической структуре, с тем чтобы они могли своевременно реагировать на непредвиденные изменения среды. Взаимное согласование оказывается главным механизмом координации. Его использование подкрепляется инструментами взаимодействий. В исследованиях в качестве примеров подобных структур называются *NASA* в период работы над проектом «Аполлон», корпорация *Boeing* и фирмы, специализирующиеся на производстве пластмасс. (Примечательно, что по терминологии А. Стинчкоума все это организации современной эпохи.)

Рыночное разнообразие, согласно гипотезе 11, может рассматриваться как третий фактор – то есть отдельное условие в дополнение к двухфакторной матрице. Четыре типа структур будут тяготеть к функциональности, если они оперируют на единых рынках, и к рыночной ориентации (по крайней мере на высших уровнях), если они диверсифицированы (при условии значительного эффекта масштаба и отсутствия критических функций). Поскольку, как мы видели в гл. 4, координация в рыночно ориентированной структуре достигается при помощи стандартизации выпуска, опосредованной системами контроля над исполнением, мы можем учитывать в этом третьем случае наш пятый и последний координационный механизм.

Аналогично можно считать, что гипотеза 12 налагает на двухфакторную матрицу еще одно особое условие. Крайняя враждебность побуждает каждый из четырех типов структур к временной централизации, независимо от исходной степени децентрализации. (Два типа из этих четырех являются относительно централизованными.)

Все перечисленные условия предполагают равномерность внешних сред или по крайней мере такие, которые можно считать равномерными (единообразными) в силу доминирования одной характеристики. Окружение либо сложное, либо простое, стабильное или динамичное, интегрированное или диверсифицированное, крайнее враждебное или благоприятствующее. Равномерность, в свою очередь, вынуждает дизайнера последовательно использовать проектные параметры. Гипотеза 13 отбрасывает посылку об единообразии, указывая, что на несоразмерность окружающей среды организация вынуждена реагировать дифференцированием структуры. Она создает ряд рабочих созвездий, избирательно децентрализует власть, наделяя их полномочиями, иерархически размещает каждую группу соответственно значению ее решений для всей организации, позволяет созвездиям проектировать собственные внутренние структуры согласно требованиям их конкретных субсред.

Власть

Организации далеко не всегда принимают диктуемые им безличными условиями (возрастом и размером, используемой технической системой, стабильностью, сложностью, разнообразием и враждебностью внешней среды) условия. В дизайне структуры важную роль играют и факторы власти, особенно наличие внешнего контроля над организацией, личных

---

[43] Следовательно мы можем поспорить с Дж. Бейером и Т. Лодалем, утверждающими, что «если знания дают в университете, установленный продукт которого практически не меняется годами, то Централизация власти и бюрократический способ принятия решений будут эффективны для университета так же, как для других оперирующих в стабильной среде и имеющих стабильные технологии организаций» *(Beyer and, Ьoc1a1г1,* 1976 :109). Что касается бюрократических – да, но не централизованных. Даже учебное заведение, в котором студенты обучаются только латыни, древнегреческому языку и санскриту, не является централизованным. До тех пор, пока университеты дают неизменное (стабильное) знание, – а большую часть времени даже научное знание остается относительно неизменным, – они бюрократизируются и децентрализуются.

потребностей различных ее членов и текущей моды, присутствующей в культуре, в контексте которой действует организация (по сути, речь идет о власти социальных норм). Факторы власти можно описать в трех нижеследующих гипотезах.

Гипотеза 14: чем жестче внешний контроль над организацией, тем более централизованной и формализованной является ее структура. В ряде исследований об общественных и частных организациях доказывается, что внешний контроль над ними – непосредственный со стороны владельцев или косвенный, скажем, со стороны влиятельного поставщика – побуждает их концентрировать власть над принятием решением на верхушке иерархии и больше обычного полагаться на ужесточающие внутренний контроль правила и инструкции. Все это представляется вполне логичным. К двум наиболее эффективным средствам внешнего контроля над организацией относятся: (1) возложение основной ответственности за ее деятельность на принимающего решения высшего руководителя и (2) внедрение в ней четко определенных стандартов в форме правил и инструкций. Первое централизует структуру, а второе ее формализует.

Кроме того, внешний контроль заставляет организацию действовать особенно осмотрительно. Поскольку ей приходится обосновывать свое поведение перед внешними контролерами, она старается его формализовать. Если принятые решения оспариваются, на этот случай имеются формальные, письменные коммуникации и разнообразные доклады и отчеты. Правила гарантируют справедливое отношение к клиентам и сотрудникам. Внешний контроль может также привести к бюрократизации структуры, предъявляя к ней требования более строгие, чем при обычной подотчетности. Например, тогда как независимая фирма вольна выбирать поставщиков и клиентов на открытом рынке, штаб-квартира может уведомить дочернюю компанию, что та должна покупать материалы у другой ее дочерней компании, а кроме того, что менеджеры двух дочерних фирм должны вместе заблаговременно планировать поставки, чтобы избежать перепроизводства или дефицита сырья. Материнская или правительственная организация может настаивать на применении стандартов к целому ряду подконтрольных ей организаций. Она может потребовать всего чего угодно – от использования общего логотипа или корпоративного символа до введения общей системы управления информацией или регулирующих процесс закупок инструкций. В случаях когда крупные корпорации поглощают предпринимательские фирмы с органическими структурами, в них разрабатываются органиграммы, конкретизируются должностные инструкции и отношения подотчетности, внедряется планирование действий и другие бюрократизирующие структуры.

Наконец, согласно гипотезе 14, из двух организаций одного размера и возраста, использующих одинаковые технические системы и оперирующих в одной внешней среде, структура той, что подвергается более жесткому внешнему контролю (со стороны государства, материнской организации, профсоюзов), является более централизованной и более формализованной. Конечно, это очень интересный вывод для обществ, в которых все больше и больше независимых организаций поглощаются гигантскими конгломератами – крупным бизнесом, растущим государством, развивающимся рабочим классом. Потеря независимости означает не только уступку власти внешнему контролеру, но и существенные перемены в структуре организации, независимо от ее внутренних потребностей: на стратегическом апексе концентрируется больший объем власти, ужесточаются процедуры относительно рабочей силы, стандартизируются процессы труда, увеличивается доля формальных коммуникаций, регулируемой отчетности, Ширится планирование и ослабляется приспособляемость.

Другими словами, централизация власти на социальном уровне приводит к централизации власти на организационном уровне и к бюрократизации в ее использовании.

Гипотеза 15: стремление к власти членов организации приводит к излишней централизации структуры. Все члены организации обычно стремятся к власти, к контролю если не над другими людьми, то хотя бы над решениями, влияющими на процесс своего труда. Менеджеры стратегического апекса поддерживают централизацию по вертикали и горизонтали; менеджеры срединной линии – вертикальную децентрализацию, по крайней мере на своем уровне, и горизонтальную централизацию с целью сохранения власти внутри линейной структуры; аналитики и вспомогательный персонал предпочитают горизонтальную децентрализацию, позволяющую им лишить части власти линейных менеджеров; операторы стремятся к вертикальной и горизонтальной децентрализации вплоть до операционного ядра.

Но кости в этой игре во власть налиты свинцом. Эффективное функционирование организации обычно требует иерархической структуры и некоторой степени формального контроля. А при этом власть, естественно, передается линейным менеджерам, в противовес штабным специалистам и операторам, и аккумулируется в руках руководителей стратегической вершины. Мы видели, что различные ситуационные факторы – такие как развитая техническая система и сложность окружения – требуют разделения центральной власти. Но до тех пор, пока линейные менеджеры, особенно высшие руководители, находят удовольствие в обладании властью, структура может оставаться излишне централизованной. То есть на апексе может концентрироваться больше власти, чем того требуют возраст, размер, техническая система и внешняя среда (во всяком случае, пока организация не обнаружит своей неэффективности).

Гипотеза 16: мода обусловливает принятие структуры своего времени (и своей культуры), иногда даже вразрез с интересами организации. В упоминавшемся в связи с гипотезой 2 исследовании А. Стинчкоума предполагается существование такого явления, как «структура своего времени», – то есть структура, к которой склоняются все возникшие в определенную эпоху отрасли. Но в его исследовании также показано, что структуры не ограничены рамками эпохи; иначе говоря, некоторые организации сохраняют структуры, которые являлись наиболее предпочтительными в давно прошедшие времена. Подразумевается, что возникшая новая структура подходит одним организациям, но не годится другим.

Очевидно, что многие организации не учитывают этот момент, поскольку мода – власть норм культуры, в которой действует организация, – по-видимому, играет важную роль в структурном дизайне. Возможно, нам нравится думать, что на организации влияют только такие факторы, как возраст, размер, техническая система и внешняя среда, но уж никак не расположившаяся неподалеку фирма огаех *1пс.* Но очень многое говорит как раз об обратном.

Проблема частично связана с тем, что коммерческие периодические издания и консультационные фирмы активно популяризируют модные веяния. Как отмечает Т. Уистлер, «раздавая тут и там универсальные рецепты, они зарабатывают деньги и славу. Говоря языком экономики, спрос есть всегда – со стороны руководителей, ищущих совета, простого решения, *единственно верного пути» (У/Ызйег,* 1975 : 4). В Париже расположились салоны высокой моды, а в Нью-Йорке офисы «высоких структур», консультационных фирм, которые несут клиентам последнюю высокую структурную моду – долгосрочное планирование *(ЬКР),* управленческие информационные системы (М/5), управление по целям *(МВО),* организационное развитие (0.0).

В 1960-е гг. обозреватели, специализировавшиеся на менеджменте, провозгласили «скорый конец бюрократии» (цитируя заголовок статьи Уоренна Бенниса *(Вепт3,* I 1966)). И многие организации приняли это всерьез, некоторые – к своему несчастью. Поэтому когда П. Лоуренс и Дж. Лорш описывают не отличающуюся высокой производительную контейнерную фирму, которая пыталась использовать менеджеров-интеграторов – очень модный инструмент органической структуры – в простой, стабильной внешней среде, мы понимаем, что организация пошла на поводу у моды, что отразилось в проектировании неподходящей ей структуры. Со времени выхода статьи У. Бенниса стало очевидным, что бюрократии жили, живы и будут жить. Во всяком случае до тех пор, пока организации растут и развиваются, налаживают массовое производство, находят простое стабильное окружение, чтобы «выпестовать» свои стандарты. Наверняка эти статьи не были бы опубликованы, а ораторы не добрались бы мест проведения конференций, чтобы поведать о «единственном верном пути», если бы типографии и авиакомпании не были структурированы, как бюрократии. Сегодня мало кто (если таковые вообще найдутся) оспаривает жизнеспособность бюрократий.

В XX в. колебания между централизацией и децентрализацией крупнейших американских корпораций напоминали колыхания подола платья. Но тенденция к дивизионализации, с тех пор как *йи Рол^п Сепега1 Мо1огз* ввели эту моду в 1920-х гг., только набирала силу. Изучая перечень компаний из списка *«РоЛипе* 500», Р. Румельт обнаружил не только факты в пользу хорошо известного утверждения А. Чандлера *(С1гапс11ег,* 1962) о том, что «структура следует за стратегией», но и в пользу утверждения, что «структура также следует за модой» *(КитеН,* 1974 : 149). Использование дивизиональной формы увеличилось с 20% в 1949 г. до 76% в 1969 г. Но далеко не всегда ее применение было вызвано диверсификацией рынка (одно из возможных истолкований гипотезы 11): «До начала 1960-х гг. принятие товарно-дивизиональных структур в большой степени зависело от административного давления диверсификации, но ...позднее дивизионализацию стали воспринимать как норму и менеджеры стремились к реорганизации по

товарно-дивизиональной специализации, чтобы соответствовать нормативной теории, а не в силу реальной административной необходимости» (р. 77).

Конечно, модная структура не обязательно оказывается неподходящей. Мода отражается новые достижения в организационном дизайне, достижения, пригодные для некоторых организаций с устаревшими структурами. Уже будучи устоявшейся, дивизиональная форма была хорошо воспринята большинством диверсифицированных компаний, которые до того структурировались по функциональным специализациям.[44] А для фирм, которые этого не сделали, устаревшие в одночасье структуры стали бременем – они были не столь эффективны, как новые альтернативы. Организация, которая цепляется за структуру, давным-давно потерявшую эффективность, напоминает почтенную даму, не желающую изменять нарядам, модным во времена её туманной юности. Так, по данным одного из исследований, в отсутствии конкурентного давления некоторые европейские компании не дивизионализировались даже при том, что были диверсифицированы. Стабильность внешней среды позволяла им держаться на плаву, несмотря на наличие устаревших, неэффективных структур *(Ргап^о,* 1974).

Эти данные говорят и о том, что мода на структуру в определенном смысле зависит от культуры. То, что было очень модно у фирм из списка *«Рог1ипе* 500» (крупнейших американских корпораций), выглядит странным для фирм из списка *«РогСипе* 200» (крупнейших неамериканских корпораций). Возможно, менеджеры из Западных Вирджинии и Вестфалии просто имеют различные структурные предпочтения. Этим мы хотим лишний раз подчеркнуть, что культура, действуя через моду, является еще одним влияющим на структурный дизайн фактором.

В литературе имеются и другие свидетельства на сей счет, например, данные о том, что некоторые европейский культуры – в частности, немецкая – больше привержены бюрократии, чем американская, или что из всех народе самое большее значение индоктринации придают японцы

В современной американской культуре наблюдаются совершенно различные тенденции в структурной моде. Сразу за дивизионализацией быстро приобрела популярность проектная структура, которую У. Беннис и П. Слей тер *(Вепт3 апй 51аСег,* 1964), а вслед за ними и Э. Тоффлер *(То//1ег,* 1970) назвали «адхократией». По сути, речь идет об избирательно децентрализованной органической структуре, в которой широко используются инструменты взаимодействий. Пожалуй, ни одно издание по менеджменту не обходится сегодня без статей о специальных группах по решению конкретных задач, менеджерах-интеграторах, матричных структурах. Адхократия хорошо сочетается с посылом о необходимости разрушения бюрократии, с господствующими в американском обществе демократическими нормами, с ростом высокообразованной рабочей силы. Но хотя ее и можно назвать структурой нашего времени – адекватной условиям таких новых отраслей, как аэрокосмическая и консультационная, – она может оказаться совершенно непригодной для большинства зрелых отраслей. Это не панацея. Как и все ее структуры-предшественницы, некогда сами бывшие на гребне популярности, адхократия подходит одним организациям и неприемлема для других. Остается надеяться, что эти другие не станут примерять на себя проектную структуру только потому, что она вошла в моду (и не повторят ошибки контейнерной фирмы, описанной П. Лоуренсом и Дж. Лоршем).

В заключение разговора о ситуационных факторах хочется отметить, что различные факторы воздействуют на структуру на разных уровнях, хотя некоторые могут влиять на один и тот же параметр дизайна (как в случае с формализацией поведения, которая зависит от возраста, размера, технической системы, стабильности внешней среды, культуры). Факторы возраста и размера, значимые для всех уровней, сильнее всего отражаются на срединной линии структуры; именно там, создавая почву для смены предпочтительного механизма координации, они вызывают масштабные структурные перемены. Техническая система, располагаясь в операционном ядре, естественно, больше всего влияет на него. Но при этом ее специфический эффект чувствуется повсюду – например, сложная техническая система требует сильного штата специалистов на средних «этажах». По-видимому, факторы окружающей среды действуют совсем не так, как техническая система. Максимальное действие внешней среды испытывают менеджеры и аппаратные специалисты, близкие к стратегической вершине и к ней относящиеся, то есть те, кому постоянно приходится решать вопросы, выходящие за рамки организации. Действие среды

---

[44] По сути, мы не имеем никаких оснований утверждать, что стратегия диверсификации была чистой воды модой; последующая дивизионализация стала соответствующей структурной реакцией на нее.

довольно серьезно сказывается и на средних уровнях структуры, а вот на операционное ядро она влияет лишь отчасти, потому что вся остальная структура пытается оградить его от прямых внешних воздействий. Наконец, факторы власти влияют на все уровни структуры, хотя и выборочно. Внешний контроль, стремление членов организации к власти, мода и культура иногда видоизменяют структуры (не зная этого, мы стали бы приписывать все структурные изменения только факторам возраста, размера, технической системы и окружения).

Глава 7

Дизайн как конфигурация

С первых страниц книги, со знакомства с пятью координационными механизмами, вы могли наблюдать все нарастающее совпадение сделанных нами выводов. Например, описанная в гл. 1 стандартизация рабочих процессов самым тесным образом связана с отображением организации как системы регулируемых потоков.

Оба этих аспекта, как мы увидели в гл. 2, смыкаются, в частности, с таким проектным параметром, как формализация поведения, а в общем – с традиционным пониманием бюрократической организации, в которой операционная деятельность является узко специализированной, но неквалифицированной. В следующей главе мы обнаружили, что для подобных структур характерны крупные операционные единицы, обычно группируемые по функциональным признакам (как и вышестоящие подразделения срединной линии).

В гл. 5 мы пришли к выводу, что децентрализация в этих структурах, как правило, ограничена и осуществляется по горизонтали, а власть принадлежит, прежде всего, стратегическому апексу и, во-вторых, техноструктуре, формализующей деятельность всех остальных частей. Наконец, в предыдущей главе мы говорили о том, что данное сочетание параметров с наибольшей вероятностью проявится в крупных и зрелых организациях, в частности на второй стадии организационного развития; в организациях, использующих технические системы массового производства; в организациях, действующих в простой, стабильной внешней среде; а также в организациях, подчиненных внешнему контролю. В книге мы находим и совпадение других данных. По существу, элементы нашего исследования – координационные механизмы, параметры дизайна и ситуационные факторы – естественным образом распадаются на несколько кластеров, или конфигураций.

Следует напомнить, что, говоря в предыдущей главе об эффективном структурировании организаций, мы выдвинули две гипотезы. Предметом гл. 6 была гипотеза о согласованности, постулирующая, что эффективные организации выбирают соответствующие ситуации, в которой они оперируют проектные параметры. Теперь мы переходим к гипотезе конфигурации, согласно которой эффективные организации добиваются внутренней последовательности своих параметров дизайна, а также их совместимости с ситуационными факторами – то есть строят определенную конфигурацию. Именно конфигурации вырисовываются в совпадениях этой книги.

Сколько же необходимо конфигураций, чтобы описать все организации? Математик сказал бы, что p элементов, каждый из которых может принять n форм, даст p^n возможных комбинаций. Учитывая разнообразие параметров дизайна, их может быть еще больше. И все же мы могли бы начать строить сложную матрицу, пытаясь заполнить каждый ее квадрант. Но мир не матрица. В нем есть порядок, но гораздо более сложный – это дух слияния или гармонии, возникающий из естественного группирования элементов, будь то звезды, муравьи или характеристики организаций.

В нашем обсуждении не раз упоминалась число «пять»: пять базовых координационных механизмов, пять основных частей организации, пять типов децентрализации. Пятерка, конечно, – не обыкновенная цифра. Пифагорейцы считали ее символом единения, числом супружества, а также числом центра, гармонии и равновесия. В *Словаре символов* читаем, что «пять» – это «символ человека... а также мироздания... символ божественной воли, которая стремится единственно к порядку и совершенству». Для древних авторов число «пять» было сущностью универсальных законов: «пять цветов, пять вкусов, пять тонов, пять металлов, пять внутренних

органов, пять планет, пять восточных земель, пять сфер пространства и, конечно, пять чувств», не говоря уже о «пяти цветах радуги». Наш скромный вклад в этот впечатляющий перечень – пять конфигураций структуры и ситуации. В этой книге они возникали неоднократно; это конфигурации, которые чаще всего описываются в литературе.[45]

Возвращение к цифре «пять» в нашем обсуждении, по-видимому, не случайно, ведь оказывается, что между всеми нашими пятерками есть взаимное однозначное соответствие. В каждой конфигурации доминирует, не повторяясь, один из пяти координационных механизмов, играют важнейшую роль разные части организации, используются разные типы децентрализации.[46] Это соответствие можно подытожить в следующей таблице:

Структурная конфигурация	**Основной координацион-ный механизм**	**Ключевая часть организации**	**Тип децентрализации**
Простая структура	Прямой контроль	Стратегический апекс	Вертикальная и горизонтальная централизация
Механистическая бюрократия	Стандартизация рабочих процессов	Техноструктура	Ограниченная горизонтальная децентрализация
Профессиональная бюрократия	Стандартизация навыков и знаний (квалификации)	Операционное ядро	Вертикальная и горизонтальная децентрализация
Дивизиональная форма	Стандартизация выпуска	Срединная линия	Ограниченная вертикальная децентрализация
Адхократия	Взаимное согласование	Вспомогательный персонал*	Избирательная децентрализация

*Из гл. 12 вы узнаете, что существует два основных типа адхократий. Во втором, напоминающем профессиональную бюрократию, ключевой частью является и операционное ядро.

Мы можем объяснить это соответствие, рассматривая организацию как структуру, в которой борются пять разных устремлений каждой из ее частей (эти пять сил изображены на рис. 7.1). **Большинство организаций испытывают влияние всех пяти сил; однако в той мере, в какой обстоятельства благоприятствуют одной из них, организация тяготеет к определенной конфигурации.**

• Итак, стратегический апекс стремится к централизации, благодаря которой он получает возможность сохранять контроль над принятием решений. Это становится возможным, когда для координации деятельности используется прямой контроль. В случае наличия соответствующих условий возникает конфигурация, именуемая *простой структурой.*

---

[45] Цитаты из *Dictionnaire des Symbols, (Editions Robert Laffont,* 1969), p. 208. Устарелость большинства древних представлений, связанных с числом пять, здесь и сейчас не имеет значения; мы просто показываем, что часто начинаем с квинтета и только потом переходим к более сложным типологиям.

[46] Боясь подорвать доверие к себе, я бы хотел заметить, что это четкое соответствие отнюдь не является искусственным. Уже выделив пять конфигураций, я внезапно увидел их соответствие пяти координационным механизмам и пяти частям организации.

Только незначительная модификация типологии децентрализации (которая стала более логичной) была подсказана пятью конфигурациями.

• Техноструктура борется за стандартизацию – а именно, за самую жесткую ее форму, стандартизацию рабочих процессов. Дело в том, что разработка стандартов является смыслом ее существования. Данное устремление равносильно тяге к ограниченной горизонтальной децентрализации. Если условия благоприятствуют этому стремлению, организация структурируется как *механистическая бюрократия.*

• Со своей стороны, представители операционного ядра стремятся минимизировать влияние администраторов – менеджеров и аналитиков – на свою деятельность. То есть они поддерживают горизонтальную и вертикальную децентрализацию.

Преуспев в этом, они действуют относительно автономно, добиваясь необходимой координации посредством стандартизации квалификации. Таким образом, операторы выступают за профессионализм – то есть за использование способствующего повышению уровня используемых ими навыков обучения вне данной организации. Если условия способствуют этому, организация структурируется как *профессиональная бюрократия.*

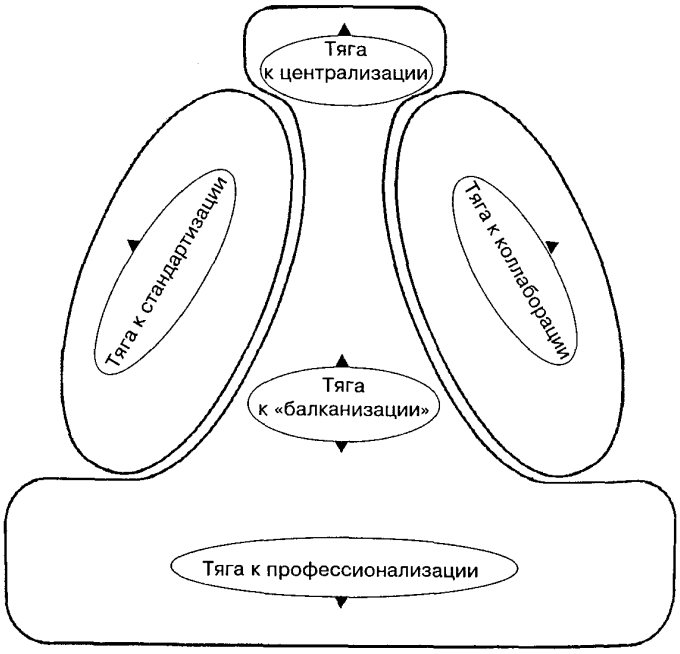


Рис. 7.1. Пять движущих организацией сил

• Менеджеры срединной линии также являются приверженцами автономии, но они должны добиваться ее другим способом – «отнимая» определенный объем властных полномочий у стратегического апекса и, если необходимо, у операционного ядра и концентрируя их в своих подразделениях. По сути, они предпочитают ограниченную вертикальную децентрализацию. Как следствие, менеджеры срединной линии испытывают тягу к «балканизации» структуры, к расщеплению ее на рыночно ориентированные организационные единицы, которые могут контролировать собственные решения; в деле координации менеджеры ограничиваются стандартизацией их выпуска. Если условия благоприятствуют этому стремлению, возникает *дивизиональная форма.*

• Наконец, вспомогательный персонал приобретает максимальное влияние в организации не тогда, когда его члены получают автономию, но когда для принятия решений требуется объединение, коллаборация их усилий, их знаний. Это возможно, когда организация структурирует производственную деятельность по рабочим созвездиям, которые в результате децентрализации избирательно наделяются властью и могут координировать взаимодействия внутри групп или между ними посредством взаимного согласования. Если условия благоприятствуют этой тяге к коллаборации, организация принимает форму *адхократии* (см. гл. 12.).

Рассмотрим, например, деятельность кинокомпании. Фигура сильного директора способствует централизации организации и использованию простой структуры. Но если бы в ней было несколько сильных директоров, то каждый боролся бы за свою автономию, а структура,

возможно, была бы поделена и приобрела бы дивизиональную форму. Если бы вместо этого компания наняла высококвалифицированных актеров и кинооператоров, то, выпуская сложные, но достаточно стандартные фильмы, получила бы стимул к дальнейшей децентрализации и использованию структуры профессиональной бюрократии. Однако если компания нанимает относительно неквалифицированных работников, например для массового производства дешевых боевиков, она испытывает острую тягу к стандартизации и структуре механистической бюрократии. Но если она стремится к авангарду, что потребует объединения усилий директора, художников, актеров и кинооператоров, то компания получит стимул использовать конфигурацию адхократии.

Пять конфигураций являются предметом остальных глав книги. Набрасывая в следующих в них «портреты» каждой конфигурации, мы преследуем две цели. Во-первых, мы стремимся предложить некий фундаментальный способ классификации организаций – и все обнаруженные нами соответствия в целом говорят в пользу этой возможности. Во-вторых, это дает возможность использовать в них материал первых шести глав. Описания конфигураций – отличный способ суммировать и, что важнее, синтезировать полученные нами результаты.

Описывая конфигурации, мы отбрасываем посылку о том, что ситуационные факторы являются диктующими выбор параметров дизайна независимыми переменными. Взамен, используя «системный» подход, мы рассматриваем конфигурации ситуационных и структурных параметров как «гештальты» (нем.– целостная форма), кластеры жестко зависимых отношений. В системе нет зависимых или независимых переменных; каждая зависит от всех остальных. Крупные размеры организации требуют бюрократизации структуры, но и бюрократии стремятся к росту. Быстрые изменения условий могут потребовать органической структуры, но организации с органической структурой также стремятся к динамичным условиям, в которых они чувствуют себя более комфортно. По-видимому, организации – во всяком случае, эффективные – по возможности, ради сохранения когерентности своих гештальтов, готовы к изменениям как ситуационных, так и структурных параметров.

В каждой из пяти следующих глав мы, опираясь на представленные в начале книги материалы, описываем по одной из конфигураций. Каждая глава начинается с рассмотрения базовой структуры конфигурации: того, как она использует координационные механизмы и параметры дизайна, и того, как она функционирует (распределение между ее частями полномочий, материальных ресурсов, информации и прав на принятие решений). Далее следует обсуждение условий существования конфигурации (возраст, размер, технические системы, внешняя среда, власть). Все наши выводы сводятся в табл. 12.1. Мы приводим хорошо известные примеры каждой конфигурации и отмечаем некоторые распространенные структуры-гибриды, которые они могут образовывать с другими конфигурациями. Наконец, каждая глава завершается обсуждением некоторых связанных с данной конфигурацией важных социальных вопросов. Именно здесь я пользуюсь своим правом автора давать в заключительных разделах собственные оценки.

Хочется сказать еще об одном. Заключительные разделы могут создать впечатление, будто пять конфигураций являются чем-то совершенно определенным, объемлющим всю организационную реальность. Конечно, это не так (что вы видели в гл. 6 и в чем вы убедитесь в последней главе). Прошу читателя помнить, что каждое предложение в заключительных параграфах (включая данное!) есть преувеличение. Порой, чтобы обострить различия и тем самым лучше понять их, реальность необходимо представить в карикатурном виде или как стереотип. Поэтому, желая показать их яснее, мы несколько утрируем истории конфигураций, но вовсе не подразумеваем, что каждой организации – любой организации – лучше всего подходит единственная конфигурация. Каждая конфигурация – это *чистый* тип (который М. Вебер называл «идеальным» типом), теоретическая логическая комбинация ситуационных и проектных параметров. Все пять можно считать неким рабочим пятиугольником, внутри которого можно обнаружить реальные организации. Фактически, в нашей короткой заключительной главе и представлен такой пятиугольник, в границах которого существуют гибриды конфигураций и переходные формы. Понять внутреннее пространство можно, только определив его границы. Поэтому давайте приступим к рассмотрению конфигураций.

Глава 8

Простая структура

Основной координационный механизм: **прямой контроль**

Ключевая часть организации: **стратегический апекс**

Основные параметры дизайна: **централизация, органическая структура**

Ситуационные факторы: **молодая, небольшая; неразвитая сложная техническая система; простая, динамичная внешняя среда; возможна крайняя враждебность или сильная потребность руководителя во власти; не модная**

Представьте себе фирму по торговле автомобилями, которой руководит менеджер с ярко выраженной индивидуальностью, только что созданное правительственное ведомство, среднего размера розничный магазин, корпорацию, управляемую энергичным предпринимателем, правительство, возглавляемое политиком, предпочитающим автократический стиль руководства, школьную систему в период кризиса. С одной стороны, что общего, казалось бы, может быть между этими организациями? С другой, им свойствен целый ряд общих структурных характеристик, конфигурацию которых мы называем *простой структурой.*

Описание базовой структуры

Простая структура характеризуется, прежде всего, тем, чего в ней нет. Она не приемлет сложности. Для простых структур характерны неразвитая (или вообще отсутствующая) техноструктура, незначительная численность вспомогательного персонала, слабо выраженное разделение труда, незначительная дифференциация организационных единиц, относительно невысокая управленческая иерархия. Формализация поведения в простых структурах незначительна; планирование, обучение и инструменты взаимодействий используются в ограниченных масштабах. И главное, она является органической. В известном смысле, простая структура – это не-структура: она уклоняется от применения любых формальных механизмов и стремится к минимизации своей зависимости от аппаратных специалистов (последние обычно не являются штатными работниками организации).

В простой структуре координация осуществляется преимущественно посредством прямого контроля. В частности, права на принятие всех важнейших решений обычно сконцентрированы в руках главного исполнительного директора организации. Поэтому ключевой частью структуры становится стратегический апекс; часто структура состоит из стратегической вершины (единственного руководителя) и органического операционного ядра. Как правило, руководитель организации принимает на себя всю полноту ответственности; довольно распространена ситуация, когда ему напрямую подчиняются все сотрудники. Группирование в организационные единицы – если оно вообще имеет место – чаще всего происходит по функциональному принципу, а их деятельность непосредственно координирует руководитель.

В этой структуре и коммуникации осуществляются неформально и сводятся они в основном к общению между руководителем и остальными работниками. Так, специалисты Университета Макгилла, изучив деятельность малой фирмы по производству насосов, рассказывали, что «нередко можно видеть, как президент компании беседует в цеху с механиком.

Подобного рода коммуникативные нюансы позволяют президенту узнавать о проблемах с оборудованием раньше, чем о них доложит начальник цеха».[47] Для таких организаций характерны гибкие рабочие потоки, а операторы выполняют относительно неспециализированную деятельность и легко подменяют друг друга.

Процесс принятия решений также отличается гибкостью; централизация власти позволяет быстро реагировать на любые события во внешней среде. Формулирование стратегии является, конечно, прерогативой руководителя. Процесс носит преимущественно интуитивный (чему особенно благоприятствуют ситуации неопределенности), ориентированный на энергичный поиск новых возможностей характер. Поэтому неудивительно, что итоговая стратегия, весьма редко выражаемая в эксплицитной форме, оказывается отражением того, как руководитель представляет себе место организации во внешней среде. Фактически стратегия часто оказывается прямой экстраполяцией его личных воззрений, продолжением его личности.

Пожалуй, к наиболее важным аспектам деятельности руководителя относятся урегулирование разного рода проблем и предпринимательское внедрение инноваций. Серьезное внимание он уделяет также вопросам руководства и мониторингу информации, что отражает важную РОЛЬ прямого контроля и стремление к информированности. Более формальные аспекты управленческой Деятельности (например, представительские функции), напротив, не имеют большого значения, как невелика и потребность делиться информацией и распределять ресурсы внутри организации, так что власть и информация остаются на стратегическом апексе.

На рис. 8.1, за основу которого взят наш логотип, символически изображена простая структура: мы видим большой объем ответственности стратегической вершины, отсутствие вспомогательных подразделений и незначительную срединную линию.

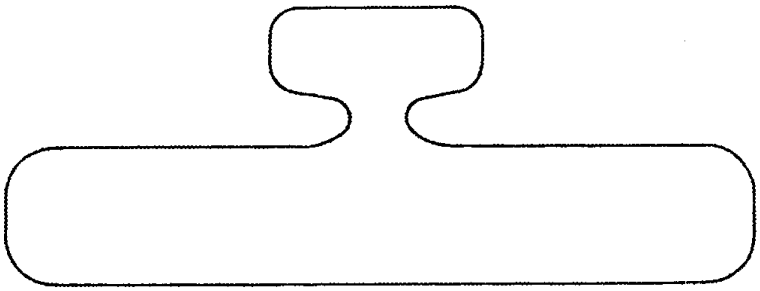


Рис. 8.1. Простая структура

Условия существования простой структуры

Прежде всего, **внешняя среда простой структуры является одновременно простой и динамичной.** Простота внешней среды означает, что руководитель организации способен осмыслить ее основные характеристики и единолично контролировать принятие решений. Высокая же динамика внешнего окружения требует органической структуры: коль скоро нельзя предсказать положение организации в будущем, стандартизация как механизм координации должна быть отвергнута. Еще одно обычное для простой структуры условие – наличие относительно простой и в то же время нерегулируемой технической системы. Сложные системы потребовали бы развитых структур вспомогательного персонала, которым приходится делегировать власть над техническими решениями, а регулируемые – бюрократизации операционного ядра.

Пожалуй, самым важным, обусловливающим появление вариаций простой структуры фактором является стадия развития организации. *Новая организация* склоняется к простой структуре независимо от того, каковы ее внешняя среда или техническая система, а лишь потому, что "она еще не успела развить свою административную структуру. Чтобы «дела шли», приходится полагаться на лидера. Таким образом, мы можем заключить, что **в годы становления для большинства организаций характерна простая структура.**

[47] S. Genest and S. Darkanzanli, Management Policy 701, McGill University, 1970.

Однако многие *малые организации* никогда не расстаются с простой структурой. Для них неформальные коммуникации удобны и эффективны. Кроме того, их малый размер предполагает невысокие степени повторяемости и однообразия в деятельности операционного ядра и, следовательно, низкую степень стандартизации. Некоторые организации настолько невелики, что необходимость в прямом контроле со стороны руководителя практически отсутствует, а координация достигается путем взаимных согласовании. Эти гибридные организации, которые можно назвать *простейшими структурами,* представляют собой простые структуры адхократии (с открытыми латеральными коммуникативными каналами).

Еще один вариант – кризисная организация – возникает, когда крайняя враждебность условий вынуждает организацию, вне зависимости от ее обычной структуры, к централизации. Ввиду необходимости быстрых согласованных реакций власть передается в руки главного руководителя, что способствует ослаблению бюрократизации. (Конечно, сложно структурированные организации, оказавшись в кризисной ситуации, не ликвидируют свои техноструктуры и срединные линии, но могут временно лишить их прав принятия решений.) Джеймс Томпсон описывает особую кризисную организацию, которую он называет *синтетической (THотрзоп,* 1967). Речь идет о временной структуре, образованной для преодоления последствий стихийных бедствий. В новой ситуации | и исключительно враждебных условиях среды особая роль принадлежит руководителю. (Разумеется, постоянно действующие организации, специализирующиеся на работе в чрезвычайных ситуациях, такие как Красный Крест, разрабатывают стандартные процедуры и используют более бюрократическую форму структуры.)

Личная потребность во власти рождает другой вариант простой структуры, который мы называем *автократической организацией.* Сосредоточивая власть в своих руках и избегая формализации поведения как посягательства на свои властные полномочия, главный руководитель, по сути, создает в своей организации простую структуру. Аналогичная «судьба» ждет и *харизматическую организацию,* лидер которой получает власть не потому, что он ее узурпирует, а в силу того, что его щедро наделяют ею сторонники. В обоих этих случаях возникновения простой структуры важную роль играет, по-видимому, культура. Менее индустриализованные общества, в силу недостатка в необходимой для административной вспомогательной деятельности в бюрократических структурах образованной рабочей силе, видимо, более расположены строить организации вокруг сильных лидеров, координирующих их деятельность посредством прямого контроля. Сила автократии или харизмы может подтолкнуть к простой структуре даже очень крупные организации развитого общества (как это было с компанией *Рога Мо1ог* в последние годы руководства ею Генри Фордом).

Кроме того, простая структура может использоваться тогда, когда организацией управляет ее единственный владелец, поскольку в этом случае отсутствует порождающий бюрократизацию внешний контроль. Классический пример управления организацией собственником – *предпринимательская фирма.* Фактически **предпринимательская фирма – лучшая иллюстрация простой структуры, объединяющая почти все ее характеристики – как структурные, так и ситуационные.** Типичная предпринимательская фирма отличается высокой активностью и инноваторством, неизменно стремится к риску, которого опасаются бюрократии. В то же время она достаточно осторожна, так как опасается потерять свою рыночную нишу, в которой предприниматель чувствует себя «как рыба в воде». Иными словами, она стремится к одновременно простой и динамичной внешней среде. К тому же предпринимательская фирма старается сохранить свою техническую систему простой и нерегулируемой, что позволяет структуре оставаться органической и централизованной. Обычно это небольшая фирма, поэтому она находится под жестким контролем предпринимателя. Часто это молодая фирма, что объясняется отчасти тем, что среди предпринимательских фирм высок коэффициент истощения, а отчасти и тем, что выжившие фирмы, взрослея, переходят к более бюрократическим формам. Человек предпринимательского склада, да еще автократ и носитель харизмы, создает собственную фирму, чтобы избавиться от контроля бюрократических систем, в которых ему пришлось работать. Внутри организации все вращается вокруг предпринимателя. Цели организации – это его цели, организационные стратегии – это его видение. Большинство предпринимателей ненавидят бюрократические процедуры, а вместе с ними и насаждающую их техноструктуру, поскольку они ограничивают организационную гибкость. Непредсказуемые маневры позволяют простой структуре оставаться гибкой и органической.

Некоторые связанные с простой структурой проблемы

В простой структуре решения относительно стратегии и операций принимаются главным руководителем. **Важное преимущество централизации состоит в том, что она гарантирует стратегическую реакцию, подкрепленную всесторонним и полным знанием проблем операционного ядра.** К тому же **она обеспечивает гибкость и адаптивность стратегической реакции, ведь все зависит от одного человека.** В то же время **централизация чревата дисбалансом стратегических и оперативных вопросов.**

Главный руководитель может с головой уйти в операционные проблемы, упустив из виду стратегические соображения. С другой стороны, он может так увлечься стратегическими возможностями, что повседневные операции останутся без его внимания, что в итоге отразится на всей организации. Те и другие проблемы встречаются в предпринимательских фирмах достаточно часто.

Простая структура – самая рискованная из всех конфигураций. Она зависит от здоровья и прихотей одного человека. Один сердечный приступ может буквально уничтожить главный координационный механизм организации.

Подобно всем действующим в благоприятных для них условиях конфигурациям, простая структура обычно функционирует эффективно. Ее гибкость очень удобна в простой и динамичной, но крайне враждебной (хоть и временно) к молодым небольшим организациям внешней среде. Но за рамками узкого диапазона условий простая, не имеющая развитой администрации структура утрачивает свои преимущества. Ее органичность не позволяет стандартизировать выпуск, необходимость чего вследствие стабилизации внешней среды или укрупнения организации усиливается. А ее централизованная природа препятствует эффективному функционированию в усложнившейся среде. К сожалению, когда приходит время структурных перемен, единственный наделенный властью человек – сам главный руководитель – часто им противится. Самая сильная сторона простой структуры – ее гибкость – становится почти непреодолимым на пути развития организации препятствием.

Еще одно важное достоинство простой структуры – осознание ею своей миссии. Многие люди находят удовольствие в том, чтобы работать в маленькой, дружной организации, лидер которой – часто личность харизматическая – четко знает, куда он ее ведет. Обычно такая организация развивается стремительно, ей, можно сказать, открыты все пути. Работники во многом отождествляют себя со своей фирмой. Но не все испытывают восторг по поводу простой структуры. **Некоторые люди считают, что простая структура подавляет их индивидуальность.** Коль скоро все вершит один человек, они чувствуют себя не активными участниками увлекательного процесса, а бредущим за вожаком стадом.

По сути дела, расширение демократических норм за рамки политической сферы и привнесение их в организацию сделало простую структуру немодной. Все чаще ее описывают как авторитарную, иногда автократическую, упрекают в неправильном распределении организационной власти. Безусловно, из нашего описания простая структура предстает, как ни крути, собственностью одного человека. В этой конфигураций отсутствуют силы, уравновешивающие его единоличную власть, что вполне позволяет злоупотреблять ею.

Простая структура существует столько, сколько существует организация. Она была единственной, которую знали те, кто впервые понял выгоды согласования действий неким формальным способом. В каком-то смысле расцвет простой структуры пришелся на эпоху великих американских трестов, когда в конце XIX в. могущественные предприниматели единолично контролировали огромные промышленные империи. С тех пор, во всяком случае в западном обществе, простая структура переживает упадок. Согласно данным одного из исследований между 1895 и 1950 гг. доля предпринимателей в американской промышленности резко сократилась, тогда как доля «бюрократов», в частности, и администраторов в целом постоянно возрастает (цит. в *Pu§H e(a1,,* 1963-64 : 296).

Сегодня, в обществах, которые зовутся демократическими, многие считают простую структуру анахронизмом. Определение такого типа *дивергентно:* оно не совершенствует существующие стандарты, а отбрасывает их, уходит с проторенной колеи. А это вызов всему тому, что составляет основу профессиональной бюрократии.

Глава 9

Механистическая бюрократия

Основной координационный механизм: **стандартизация процессов труда**

Ключевая часть организации: **техноструктура**

Основные параметры дизайна: **формализация поведения, вертикальная и горизонтальная специализация, обычно функциональное группирование, крупные операционные единицы, вертикальная централизация и ограниченная горизонтальная децентрализация, планирование действий**

Ситуационные факторы: **зрелая, крупная; регулируемая, неавтоматическая техническая система; простая, стабильная внешняя среда; внешний контроль; вышла из моды**

Национальное почтовое ведомство, охранное агентство, сталелитейный завод, тюрьма, гигантская автомобильная компания – у всех этих организаций есть ряд общих структурных характеристик. К примеру, их деятельность носит преимущественно однообразный, простой, повторяющийся характер; как следствие, труд в них высокой степени стандартизирован. Подобные черты характерны для *механистических бюрократий,* хорошо отлаженных структур, функционирующих как комплексные управляемые механизмы.

Данная структура более всего соответствует описанию бюрократической организации, которое дал Макс Вебер: стандартизированные обязанности, квалификация, коммуникативные каналы, рабочие правила, а также четкая иерархия властных полномочий. Это именно та структура, которая, по словам А. Стинчкоума, возникла в результате промышленной революции, та, которую Джоан Вудворд увидела в фирмах, занятых массовым производством, М. Крозье – в табачной монополии, П. Лоуренс и Дж. Лорш – в контейнерной компании.

Базовая структура

Исследования показывают наличие в организациях - «механизмах» четкой конфигурации параметров дизайна: высокоспециализированные, однообразные операционные задачи, чрезвычайно формализованные процедуры в операционном ядре; множество правил, установлении и формализованная коммуникативная система; крупные операционные подразделения; группирование задач по функциональному принципу; сравнительно высокая централизация власти при принятии решений; развитая административная структура с четким разграничением линейных и аппаратных функций.

Операционное ядро

Очевидно, изучение механистической бюрократии следует начать с операционного ядра и его высокорационализированных рабочих процессов. Оно выполняет простые повторяющиеся задачи, обычно не требующие высокой квалификации и длительной подготовки. Для обучения работников операционного ядра – как правило, внутри организации – достаточно буквально нескольких часов, реже – нескольких недель. Соответственно, операционное ядро характеризуется очень четким разделением труда на узко очерченные, специализированные по вертикали и горизонтали задачи, а необходимость координации действий операторов обусловливает стандартизацию рабочих процессов. Таким образом, ключевым проектным параметром структуры является формализация поведения. Поскольку работники пользуются весьма ограниченной свободой действий, условия для согласования в операционном ядре отсутствуют. Использование прямого контроля менеджерами первого уровня ограничено тем, что координация осуществляется в основном посредством стандартизации. Поэтому в операционном ядре могут функционировать

очень крупные подразделения. (Однако, как мы увидим далее, это диктует необходимость в прямом контроле иного типа.)

Административный компонент

Высокий уровень регулирования операционной деятельности – по сути, герметизация операционного ядра в стремлении оградить его от нежелательных внешних влияний – требует развитой административной структуры. Прежде всего, это сильно развитая срединная линия (особенно та ее часть, что примыкает к операционному ядру), четко разделенная на функциональные единицы. Перед менеджерами среднего уровня стоят три основные задачи. Первая – устранение проблем, возникающих в узкоспециализированной деятельности операционного ядра. И хотя стандартизацией контролируется большинство взаимозависимостей, она не в силах полностью устранить неопределенность, которая становится почвой для конфликтов. Устранить их с помощью взаимного согласования невозможно, поскольку широкомасштабная стандартизация не способствует неформальным коммуникациям. Конфликты приходится разрешать с помощью прямого контроля, вмешательства менеджеров первого уровня. Многие конфликты затрагивают операторов смежных рабочих потоков, поэтому естественно, что над ними устанавливается общий контроль – другими словами, операторы группируются в организационные единицы, специализирующиеся на разных аспектах рабочего потока, и в итоге для группирования используется функциональный принцип. По той же причине функциональное группирование пронизывает всю иерархию от производственных подразделений и ремонтно-технических служб, конфликты в которых разрешает директор завода, до вице-президентов по производству и маркетингу, арбитром в спорах между которыми выступает президент компании.

Вторая задача менеджеров срединной линии, также объясняющая функциональное группирование, – исполнение роли связующего звена с аналитиками техноструктуры с целью внедрения последними стандартов в операционные подразделения. Третья задача – поддержание вертикальных структурных потоков, то есть сбор информации для обеспечения обратной связи и детализация и реализация получаемых сверху планов. Все три задачи руководителей среднего уровня предполагают налаживание личных контактов – с подчиненными, аналитиками и вышестоящими менеджерами, что является ограничителем предельного числа находящихся в их непосредственном подчинении работников. Поэтому организационные единицы, возвышающиеся над операционным ядром, обычно невелики по размеру, а сама административная иерархия имеет несколько вытянутую форму.

Механистической бюрократии необходима развитая техноструктура. А. Стинчкоум относит ее возникновение к началу XIX в., когда резко возросла численность технического персонала в текстильной промышленности и банковских учреждениях. **Поскольку в деле координации механистическая бюрократия полагается в основном на стандартизацию труда, ключевое значение приобретает техноструктура (разрабатывающие стандарты аналитики).** И это несмотря на то, что механистическая бюрократия четко разграничивает линейные и аппаратные полномочия. Линейные менеджеры наделены формальной властью над операционными подразделениями; а технократический персонал – по крайней мере официально – только правом давать рекомендации. Однако без специалистов по стандартизации – аналитиков, нормировщиков, инженеров ОТК, плановиков, составителей смет, бухгалтеров, исследователей операций – структура просто не смогла бы нормально функционировать. А потому, несмотря на отсутствие власти официальной, аналитики техноструктуры обладают значительной неформальной властью, стандартизируя труд *всех остальных* работников.

Неформальные полномочия техноструктуры достигаются главным образом за счет операторов, деятельность которых формализуется аналитиками очень сильно, и за счет менеджеров первого уровня, которые, в противном случае, контролировали бы операторов непосредственно. Такая формализация институционализирует деятельность этих менеджеров, в значительной степени лишая их права осуществлять координацию и встраивая ее в разработанные аналитиками системы. Работа менеджера первого уровня может стать настолько регламентированной, что исчезнут какие-либо основания относить ее к руководящей (то есть такой, которая предполагает ответственность за организационную единицу). Классический пример – бригадир на сборочном конвейере; ранее мы приводили в пример заведующих отделениями крупных канадских банков, а Э. Джей *(}ay,* 1970 : 66) описывал тот же феномен в связи с его работой в качестве главы отдела производства программ телеслужбы *BBC.*

В механистической бюрократии значительной стандартизации подвергается не только деятельность операционного ядра, поэтому влияние аналитиков простирается на всю структуру. Иными словами, **разнообразные правила и инструкции насквозь пронизывают механистическую бюрократию; формальные коммуникации преобладают на всех ее уровнях; решения принимаются в соответствии с цепочкой полномочий.** Ни в одной другой конфигурации поток информации и процесс принятия решений так сильно не приближены к системе регулируемых потоков, представленных на нашей второй схеме в гл. 1: распоряжения детализируются по мере продвижения вниз по вертикальной цепи полномочий, а информация обратной связи объединяется для отправки наверх. (Это не означает, что работа высших руководителей жестко регламентирована и формализована, а говорит лишь о том, что в механистической бюрократии поведение на каждом этаже иерархии *относительно* более формализовано, чем в других конфигурациях.)

Дальнейшим следствием формализации является жесткое разделение труда на всех уровнях механистической бюрократии. Мы уже говорили о глубокой специализации в деятельности операционного ядра и четком разграничении линейных и аппаратных полномочий. Столь же отчетливо административные структуры отделены от операционного ядра. В отличие от организации с простой структурой здесь менеджеры работают «плечом к плечу» с операторами лишь в исключительных случаях.

Разделение труда между планирующими работу аналитиками и выполняющими ее операторами носит чрезвычайно жесткий характер. В целом **из всех пяти конфигураций именно механистическая бюрократия придает самое большое значение разделению труда и дифференцированию подразделений по всем направлениям – вертикально, горизонтально, по линейным/аппаратным полномочиям, функционально, иерархически и по статусу.**

Таким образом, механистическая бюрократия функционирует в соответствии с классическими принципами менеджмента: формальные полномочия «просачиваются» вниз по строгой иерархии, на всех уровнях которой поддерживается принцип единства команд, а также четкое разграничение линейных и аппаратных полномочий. Ошибка теоретиков-классиков была не в провозглашении этих принципов, а в том, что они настаивали на их универсальности. На самом деле они применимы только к механистической и еще к одной конфигурации.[48]

Контроль как навязчивая идея механистической бюрократии

Все вышесказанное наводит на мысль о том, что **механистическая бюрократия – это структура, «одержимая» контролем.** Менталитет тотального контроля пронизывает ее сверху донизу. Предлагаем вашему вниманию три, иллюстрирующие то, какое значение придается контролю на разных уровнях иерархии, цитаты. Вот как описывает свою работу один из мастеров в сборочном цехе компании *Ford* (в самом основании иерархической пирамиды):

Весь мой рабочий день расписан по минутам. Я проверяю различные конвейерные узлы и каждый час обхожу свою линию. Примерно в 6:30 утра я прохожу по всей цепочке, чтобы проверить присутствие подчиненных на рабочих местах. В 7 часов подхожу к конечному звену технологической линии. Сам проверяю качество окраски, выявляю все царапины и дефекты. Около 10 собираю бригадиров. Я должен быть уверен, что все они исправно выполняют свои обязанности. Около двух часов дня мы заканчиваем работу. Зарплата выдается во пятницам, и все хотят побыстрей разойтись по домам. Мне приходится удерживать рабочих до конца смены. Я никому не могу позволить уйти раньше времени. У нас не должно быть никаких проколов (цит. по: *Terkel,* 1972 : 186).

На среднем уровне свои проблемы, но принцип контроля тот же: «Если инженер-разработчик не стоит за чертежной доской, значит, он не делает работу, за которую он должен

---

[48] «Еще одна» конфигурация – это, как вы увидите, дивизиональная форма. Но ради справедливости к классикам надо сказать, что ко времени написания А. Файолем своей основной работы *(Fayol,* 1916) некоторых конфигураций просто не существовало. Адхократия – это появившаяся после Второй мировой войны структурная инновация, а профессиональная бюрократия развивалась на протяжении всего XX в. Мы «пеняем» А. Файолю только за то, что он проигнорировал простую структуру, хотя его последователи (некоторые – к моменту написания настоящей книги) заслуживают более строгой критики, так как «проглядели» развивавшиеся у них на глазах важные структурные инновации.

получать заработную плату. Высшее руководство... не может доверять подчиненным, если те наглядно не демонстрируют выполнение заданий» (Вм?тг5, 1971:52-53). А вот что рассказывает о своей работе исполнительный директор:

Когда я был президентом крупной корпорации, мы жили в небольшом городке в штате Огайо (там располагались основные производства). Из штаб-квартиры нам поступали указания даже о том, с кем мы можем общаться и на каком уровне. (Его жена замечает: «И с чьими женами мне играть в бридж».) Впрочем, жена президента вольна была поступать так, как она желает, но, конечно, не теряя достоинства и в рамках приличий. В маленьком городке нет необходимости следить за каждым. Все про всех и так все знают. На все существуют определенные правила (цит по: *Terkel,* 1972 : 406).

«Пунктик» на контроле отражает два основных факта. Во-первых, **механистическая бюрократия стремится устранить любую мыслимую неопределенность, чтобы бюрократическая «машина» плавно, без задержек и перерывов двигалась по «накатанной колее».** При этом операционное ядро полностью ограждено от всех внешних воздействий. Оно должно бесперебойно выдавать стандартный выпуск, чем и объясняется необходимость соблюдения правил на всех уровнях организации. Во-вторых, **из-за особенностей структуры механистические бюрократии постоянно охвачены конфликтами; для того чтобы сдерживать их, необходимы специальные контрольные системы.** Жесткое разделение по вертикали и горизонтали, строгое разграничение подразделений, а также линейных и аппаратных полномочий, проблемы слабой мотивации вследствие однообразия операционной деятельности – все это благодатная почва для конфликтов. Как отмечает Джоан Вудворд, в организациях подобного типа идеальные социальные и технические системы просто не совпадают:

Технические цели лучше всего достигаются через конфликт и давление. Многие конфликты, возникавшие в фирмах, представляются конструктивными, поскольку способствуют достижению результата. Отнюдь не верно, что в наиболее процветающих из фирм были самые добрые и тесные взаимоотношения между аппаратом и компанией *(\Уооац)ага,* 1965 : 45).

Отсюда и повсеместное распространение менталитета контроля. Механистические бюрократии озабочены тем, чтобы исключить любые проявления открытости, посредством которой сотрудники могли бы «разряжать» назревающие конфликты и находить самостоятельные решения. Вышестоящее руководство не интересует мнение участников конфликта. Напротив, менеджмент стремится к максимальной герметичности, жесткому контролю над всем и вся.

Контрольный «пунктик» помогает объяснить и рост численности вспомогательного персонала в подобных организациях. Многие из предоставляемых им услуг можно приобрести у внешних поставщиков. Однако такой шаг оставляет организацию незащищенной перед рыночной неопределенностью, приводит к перебоям в системах рабочих потоков, которые она всеми силами пытается регулировать. Поэтому организация предпочитает «производить», нежели «покупать». Для этого ей надо иметь в своем составе как можно больше вспомогательных служб, с тем чтобы контролировать все, от заводской столовой до юридического отдела штаб-квартиры.

Стратегический апекс

Основная задача менеджеров стратегической вершины подобных организаций – отладка бюрократических механизмов. В соответствии с упоминавшимся нами определением Р. Ханта, это «организации-исполнители», не предназначенные для «решения проблем». Они сконцентрированы на поиске максимально эффективных путей достижения результатов. Поэтому менеджеры стратегического апекса этих структуру выполняют предпринимательские функции в исключительных случаях.

Но они занимаются не только совершенствованием «исполнительского мастерства». **Поддержание целостности структуры перед лицом свойственных ей конфликтов требует от высшего руководства значительных энергетических затрат.** Как мы отмечали, в механистической бюрократии конфликт *не разрешают;* его как бы «закупоривают», сдерживают, так чтобы он не мешал функционированию организации. И точно так же, как в случае с бутылкой, «пробка» находится на самом верху, над горлышком. По крайней мере именно в обязанности высших руководителей входит сдерживание раздирающих организацию конфликтов.

Осуществление прямого контроля – еще одна обязанность высшего руководства. Формализация хороша для среднего уровня, где деятельность менеджеров носит более сложный и

непрогнозируемый в сравнении с операционным ядром характер. Координация деятельности высокодифференцированных единиц среднего уровня – например, инженерного, маркетингового и производственного отделов фирмы – часто требует использования гибких механизмов. Естественно было бы выбрать для этого взаимное согласование. Но его использование ограничивает тот же фактор, который препятствует и неформальным коммуникациям, – различия в статусе между линейным руководством и аппаратом и менеджерами разных уровней иерархии, а также всеобщий акцент на формальные коммуникации и взаимоотношения вертикальной подотчетности. (В этих структурах обычно используются только инструменты взаимосвязи, находящиеся в самой середине нашего континуума (см. рис. 4.5), – должности интеграторов и, пожалуй, постоянные комитеты, но не матричная и ей подобные структуры. Последняя разрушила бы цепь полномочий и принцип единоначалия, важнейшие элементы данной базовой конфигурации.) Поэтому высшему руководству остается полагаться только на прямой контроль. В частности, дабы удостовериться в эффективности координации, менеджеры стратегической вершины должны периодически вмешиваться в деятельность управленцев среднего звена. Высшие менеджеры – единственные «специалисты широкого профиля» в этой структуре. Лишь они одни обладают достаточно широкими перспективами для того, чтобы оценить выполнение всех ее функций – средств – с точки зрения конечных целей. Все остальные – узкие специалисты, связанные с одним звеном цепочки действий, приводящих к получению результата.

Из всего сказанного следует, что **в механистической бюрократии основная власть сосредоточена в руках менеджеров стратегического апекса.** Иными словами, мы имеем дело с достаточно централизованными структурами: по этой характеристике они уступают лишь простой структуре. *Официальная* власть концентрируется на вершине, а первостепенными понятиями являются иерархия и властная пирамида. Но то же самое относится и к *неформальной* власти в плане знания, информированности: только на самом апексе иерархии разрозненные фрагменты знаний могут быть объединены воедино. Менеджеры срединной линии относительно слабы, а работники операционного ядра едва ли вообще обладают какими-либо полномочиями (исключая, как мы увидим, способность саботировать производство). Наряду с высшим руководством неформальной властью наделены только аналитики техноструктры – благодаря их роли в стандартизации деятельности всех остальных служащих. **Следовательно, правомерным является вывод о том, что механистическая бюрократия централизована по вертикали и незначительно децентрализована по горизонтали.**

Создание стратегии

Очевидно, что в данных структурах стратегия исходит из вершины иерархии, менеджеры которой обладают наиболее широкой перспективой и концентрируют в своих руках огромные властные полномочия. **Процесс формирования стратегии, бесспорно, является нисходящим, а самое большое значение придается планированию деятельности.** Вся необходимая для разработки стратегии информация передается стратегическому апексу, который и формулирует общую стратегию. Затем для реализации стратегия спускается вниз по цепи полномочий и последовательно претворяется в программы и планы действий.

Отметим две основные особенности такой системы разработки стратегии. Во-первых, с самого начала предполагается, что стратегия будет полностью рационализированной (согласно второй схеме потоков из гл. 1). Все принимаемые в организации решения должны интегрироваться в единую систему. Об отклонениях и исключениях сообщается вверх по иерархии до уровня соответствующей организационной единицы, где их воздействие может быть локализовано, а если речь идет об основных функциях – то на стратегическую вершину. В свой черед итоговые решения спускаются вниз по цепи полномочий для реализации в конкретном контексте. Перед нами структура, для которой характерно не столько разделение на рабочие созвездия, когда на разных уровнях принимаются различные решения, но иерархическая структура целей и средств, где менеджеры нижестоящих уровней принимают те же решения, но с другой степенью конкретизации. Например, на уровне вице-президентов принимаются производственные решения о том, сколько денег следует израсходовать на закупку нового оборудования; непосредственно на заводе – о том, какое именно оборудование закупать; на уровне бригадиров – как будет осуществляться монтаж оборудования. Во-вторых, уникальной чертой этой структуры является строгая дихотомия формулирования и реализации стратегии. Стратегическая вершина

формулирует стратегию, а среднее звено и операционное ядро ее реализуют. По крайней мере, такова теория. Теперь взглянем на практическое положение дел.

Основанный на нашем логотипе рис. 9.1 символически отображает механистическую бюрократию. Мы видим хорошо развитые административную и вспомогательную структуры – обе вспомогательные части организации фокусируют внимание на операционном ядре – крупные операционные единицы и более узкие подразделения срединной линии, которые все вместе отражают «многоэтажность» властной иерархии.

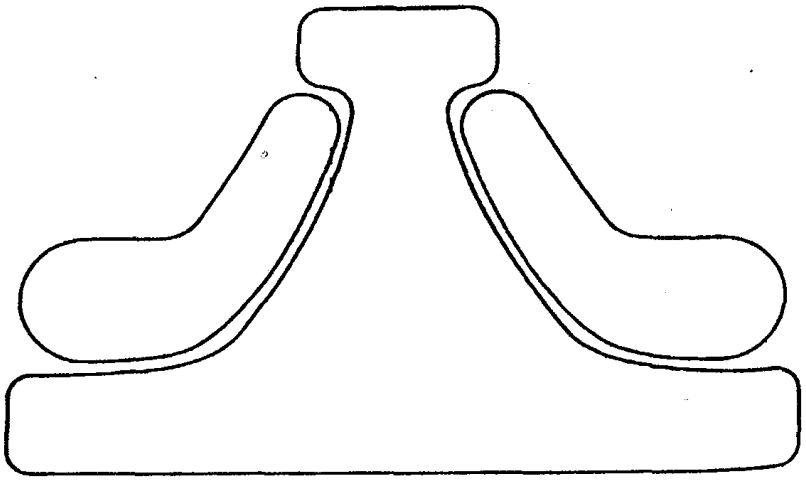


Рис. 9.1. Механистическая бюрократия

Условия существования механистической бюрократии

Рассмотрение нами базовой структуры началось с наблюдения относительно того, что рабочие потоки механистической бюрократии в высокой степени рационализированы, что она ставит простые и однообразные задачи. Теперь мы видим, что **механистическо-бюрократическая деятельность осуществляется, помимо прочего, в простой и стабильной внешней среде.**

Деятельность организации в сложных условиях не может быть разложена на простые задачи (рационализирована), а работу в динамическом окружении трудно прогнозировать, сделать ее повторяющейся и, следовательно, стандартизировать.

Кроме того, **механистическая бюрократия чаще всего встречается в зрелых, достаточно крупных организациях, выполняющих большие объемы требующих повторения и стандартизации операций. Возможность внедрения стандартов предполагает, что эти организации существуют достаточно длительное время.** Им уже приходилось сталкиваться с проблемами координации, и они сумели установить соответствующие правила и процедуры. Механистическая бюрократия представляет собой вторую стадию структурного развития (описанного в гл. 6): развиваясь и созревая, простая структура превращается в бюрократический механизм.

Механистические бюрократии обычно отождествляются с регулируемыми техническими системами, поскольку они программируют работу и, следовательно, таковая поддается формализации. Эти технические системы варьируются от самых простых до умеренно сложных, но не более того. Высокосложные технические системы требуют делегирования значительных властных полномочий специалистам из числа вспомогательного персонала, а возникающая при этом форма децентрализации несовместима с механистической бюрократической структурой. Подобная техническая система не может быть и автоматизирована, поскольку тем самым устраняется однообразие операционной деятельности и выстраивается иная конфигурация. Таким образом, хотя организация, выполняя стандартизированную деятельность, широко использует средства механизации и компьютеры, она остается механистической бюрократией только до тех пор, пока эти средства не подменяют ее рабочую силу (преимущественно неквалифицированных работников).

Самые известные механистические бюрократии – это *фирмы, занятые массовым производством.* Их операционные рабочие потоки представляют собой своего рода разомкнутые цепочки, через один из концов которых в систему поступает сырье. В дальнейшем система функционирует герметично, обрабатывая исходные материалы с помощью последовательных стандартизированных операций, в результате чего на другом ее «полюсе» появляется конечная продукция. Эти горизонтальные операционные цепочки обычно сегментированы на звенья, каждое из которых образует один функциональный участок с отчетностью по вертикальной цепи полномочий. Даже в огромных фирмах массового производства эффект масштаба таков, что эти функциональные структуры сохраняются до самого верха иерархии. Аналогично в обрабатывающих отраслях, когда фирма не в состоянии автоматизировать операции, но должна использовать большое число работников, она тяготеет к функциональной структуре механистической бюрократии.[49] На рис. 9.2 представлена органиграмма функциональной сверху донизу крупной сталелитейной компании.

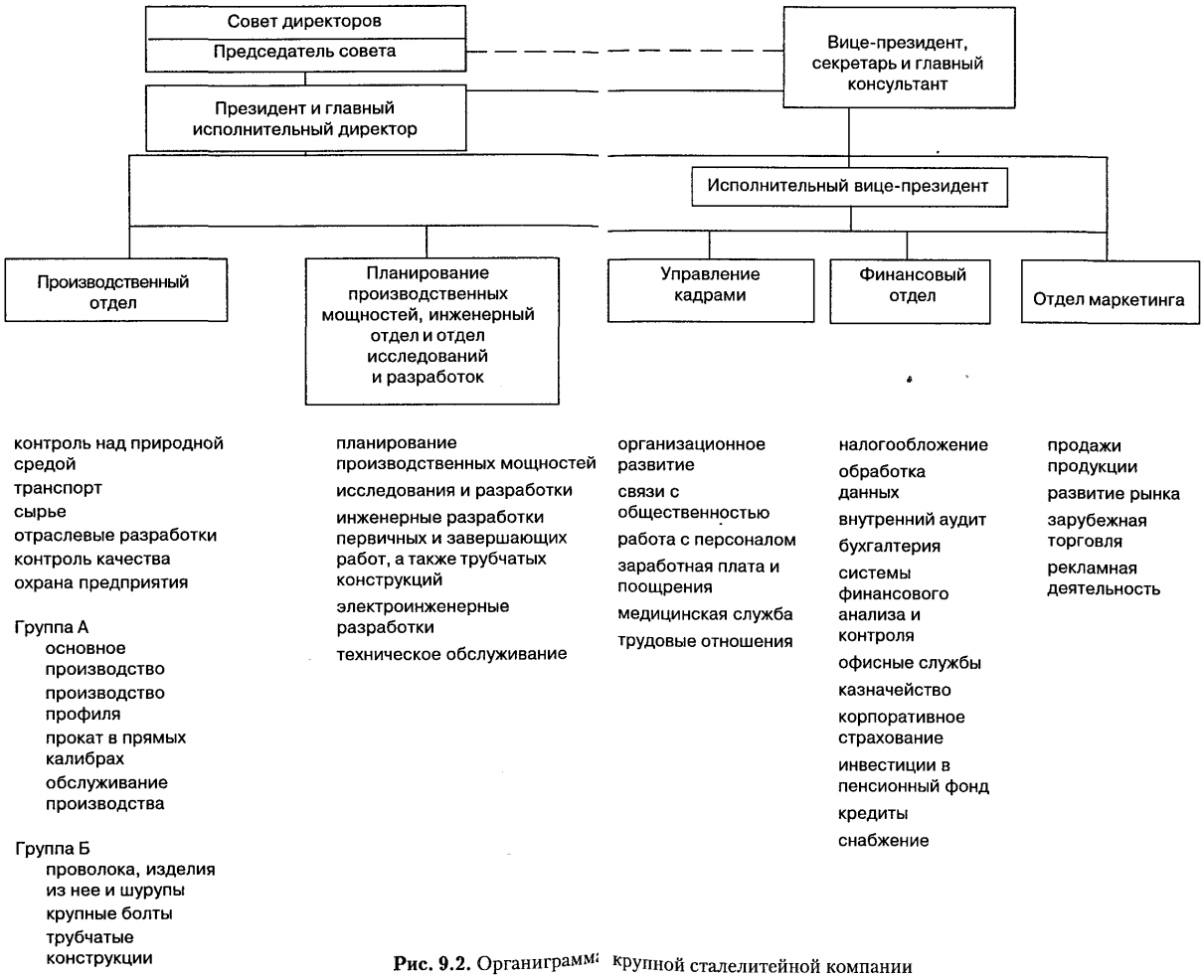


Рис. 9.2. Органиграмма крупной сталелитейной компании

В случае гигантских механистических бюрократий наблюдается любопытный сдвиг во взаимоотношениях между внешней стабильностью окружения и структурной формализацией – зависимой переменной становится стабильность. Эти организации делают крупные капиталовложения в сохранение текущего состояния внешней среды, ибо в противном случае они не смогли бы сохранить свои огромные технические системы. Если некогда они пришли к бюрократизации вследствие устойчивости среды, то, развиваясь, они стремятся к стабилизации окружения. Как пишет Дж. Уорти, «на предприятие оказывалось внешнее давление, которое надо

[49] Здесь мы не сходимся с Дж. Вудворд, которая описывает обрабатывающие производственные фирмы как органические. Видимо, она исходит из сделанного в ее работе предположения, что обрабатывающие технические системы всегда почти полностью автоматизированы.

было – пока еще не набрал полной силы научный менеджмент – организовать и контролировать» (*Уог11гу,* 1959 : 76). Ни для кого не секрет, что в таких отраслях, как транспорт, металлургия и производство табачных изделий, гигантские корпорации пытаются контролировать факторы спроса и предложения – при помощи рекламных кампаний, долгосрочных контрактов, иногда посредством создания картелей или, о чем уже говорилось, «беря под свое крыло» осуществление вспомогательных функций. Они также используют стратегии «вертикальной интеграции», то есть распространяют производственные цепочки в обе стороны, становясь поставщиками и покупателями собственной продукции. Это позволяет им включать во внутриорганизационный плановый процесс и регулировать некоторые факторы спроса и предложения. В итоге, окрепнув, механистическая бюрократия может распространить свое влияние на внешнюю среду, пытаясь контролировать все, что может угрожать ее плановым операциям.

Конечно же, континуум механистических бюрократий не ограничивается только крупными производственными или частными организациями. Аналогичную структуру могут использовать небольшие предприятия (например, производители мебели или бумажной продукции), процесс производства которых предполагает выполнение простых однообразных операций. По тем же причинам ее используют многие сервисные организации – их мы называем *бюрократиями «белых воротничков».* Так, в страховой компании вместо цепочки рабочих на сборочном конвейере мы видим расставленные в шахматном порядке столы конторских служащих, в телефонной компании – кабины телефонистов, в банках – вереницы кассиров в окошках. Результаты работы этих сервисных организаций не похожи на заводскую продукцию – как и цвет воротничков их работников, – но их операционная деятельность, будучи столь же однообразной и малоквалифицированной, также хорошо поддается формализации. К примеру, большая гостиница принимает форму механистической бюрократии потому, что эта форма как нельзя лучше соответствует оказываемым ею физическим услугам. На этапе строительства местоположение и размер гостиницы, а также интерьеры ее помещений (то есть, по большому счету, ее товарно-рыночная стратегия) в основном уже утверждены. Ее последующий успех зависит от того, насколько эффективно она управляет операциями и удовлетворяет клиентов. А у клиентов есть определенные ожидания – они надеются не на сюрпризы, а на стабильность. Так, несколько лет назад темой рекламных объявлений огромной гостиничной сети стали слова «Лучший сюрприз каждой гостиницы *Ho11c1ay 1nn.* – отсутствие неожиданностей». Постоялец одной из них, консультант страховой компании Джордж Фрайзьян III, удивлялся:

«Номер был чисто убран. Телевизор работал. Все работало. Поразительно». Еще немного поохав, добавил: «Это как-то связано со 152 стандартами каждой *HoHaay 1nn...».* Механистические бюрократии хороши там, где необходимы гарантии того, что все пойдет «как по маслу».

Группа бизнес-администраторов Университета Макгилла изучала деятельность охранного агентства, в котором работало 1200 охранников на неполные ставки и 9 менеджеров на полные ставки. Получавшие минимальную заработную плату охранники, были в основном мужчинами-пенсионерами. Они выполняли крайне однообразную и простую работу – например, охраняли перекрестки перед школами, административные здания в нерабочие часы. Соответственно вся деятельность была абсолютно стандартной, а структура – в высшей степени бюрократической. Охранники носили униформу, делились по рангу, соблюдали жесткий дисциплинарный кодекс, инструкции о действиях в той или иной ситуации. Особые правила существовали и для каждого поста. Формализация поведения распространялась не только на охранников. К началу кампании по отбору кадров фирма разработала – на основе своего сборника инструкций – процедуру оценки кандидатов.

За неимением развитой административной иерархии эта организация не была в чистом виде механистической бюрократией: всего несколько менеджеров среднего звена и почти полное отсутствие аналитиков. Ее задачи были столь незамысловаты и неизменны, что менеджмент мог самостоятельно вырабатывать процедуры и затем их внедрять. Следовательно, отсутствовала потребность в техноструктуре. В действительности эта организация была гибридом между простой структурой и механистической бюрократией, который можно назвать *простой бюрократией:* централизованная, очень бюрократическая, но без развитой административной структуры. Таким образом, **крайне простая и почти абсолютно стабильная основная деятельность может избавить механистическую бюрократию от административного компонента.**

Еще одно условие функционирования механистической бюрократии – внешний контроль. Согласно гипотезе 14, чем сильнее организация контролируется извне, тем более централизована и формализована ее структура, то есть усиливаются два главных проектных параметра механистической бюрократии. Внешний контроль играет важнейшую роль в правительственных организациях, которые являются типичными примерами конфигурации, называемой *государственной механистической бюрократией.* Многие государственные службы – министерство связи или налоговые ведомства – относятся к бюрократиям не только ввиду однообразия выполняемых ими операций, но и потому, что должны постоянно отчитываться перед обществом. Все их действия, от работы с клиентами до найма персонала, должны быть совершенно прозрачны, а потому они повсеместно внедряют системы регулирования.

Контроль является отличительной чертой механистической бюрократии. Естественно, что данной конфигурации, несмотря на присущие ей противоречия, придерживаются и организации, осуществляющие контрольные функции, – органы государственного регулирования, тюрьмы, правоохранительные органы.[50] Они составляют разновидность *контролирующих бюрократий.* Еще одно условие, подталкивающее организацию к механистической бюрократии, – особая потребность в безопасности и надежности. Организации, специализирующиеся на авиаперевозках или борьбе с пожарами, должны минимизировать свои риски. Следовательно, эти *бюрократии, обеспечивающие безопасность,* вынуждены всесторонне формализовать действия сотрудников, с тем чтобы добиться точного соблюдения инструкций. Немного найдется пассажиров, желающих приобрести билеты на рейсы авиакомпании с органической структурой, в которой техники, вместо того чтобы строго следовать инструкциям, делают только то, что им интересно, а пилоты могут принять решение о целесообразности посадки в условиях нулевой видимости. Равным образом пожарная команда не имеет права по прибытии к горящему дому терять время на получение указаний начальника или дискутировать на тему о том, кто из ее членов должен подсоединять шланг к гидранту, а кто – взбираться по лестнице. Может показаться, что эти организации оперируют в весьма динамичной внешней среде, но фактически большинство ситуаций, с которыми они сталкиваются, предсказуемы – поскольку не раз возникали ранее – следовательно, имеется и возможность формализации управленческих процедур. (Конечно, в непредвиденных ситуациях той же пожарной команде придется действовать как органической структуре.) Подобные организации мы можем назвать *контингентными (ситуационными) бюрократиями.* Их цель – предоставление не обыденных услуг, а постоянная готовность к возникновению нестандартных для публики и обыденных для них ситуаций. Но поскольку оказываемые ими услуги крайне важны, организации обязаны тщательно разработать процедуры быстрого и эффективного реагирования на каждую прогнозируемую аварийную ситуацию. Операторы этих организаций проводят много времени в тренировках, совершенствуя принятые процедуры. Они всегда начеку и надеются, что следующая ситуация не будет из разряда непредвиденных.

Некоторые связанные с механистической бюрократией проблемы

Ни одна структура не вызывала столь яростных дебатов, как механистическая бюрократия. Как отмечал один из крупнейших ее исследователей:

С одной стороны, большинство авторов рассматривают бюрократическую организацию как воплощенную рациональность современного мира, а значит, превосходящую все иные известные формы организации. С другой стороны, многие ученые – часто те же самые люди – относятся к ней как к своего рода Левиафану, готовому полностью подчинить себе и поработить весь род людской *(Сгоггег,* 1964 :176).

М. Вебер особо подчеркивал рациональный характер этой структуры. Собственно, слово «механистическая», «машинная» пришло из его работ.

Главной причиной наступления бюрократической организации всегда было ее чисто техническое превосходство над любой другой формой организации. Хорошо развитый

---

[50] Из гл. 10 вы узнаете, что многие правоохранительные органы структурируются как профессиональные бюрократии, но на самом деле тяготеют к механистической, поскольку ориентируются на контроль и необходимость постоянных отчетов перед обществом.

бюрократический механизм сравним с другими организациями настолько же, насколько машина сравнима с немеханическими способами производства.

Точность, скорость, однозначность, доскональное знание ситуации, логичность, осторожность, единство, строгая субординация, минимум разногласий, а также материальных и человеческих затрат – все это поднимает жесткую бюрократическую администрацию на недосягаемую высоту (см.: *СеЛН апс1МШ5,* 1958).

Механизм, несомненно, точен; он надежен и легко поддается контролю; он эффективен – по крайней мере, когда выполняет работу, для которой предназначен. Именно поэтому многие организации структурируются как механистические бюрократии. По сути, эти структуры – главное доказательство высокой степени специализации нашего общества. Кроме того, они вносят основной вклад в повышение материального уровня жизни. Без механистических бюрократий автомобили остались бы предметом роскоши, а авиапассажиры летали бы на самолетах на свой страх и риск. Ни одна другая структура не позволяет организовать столь массовое производство и бесперебойно выдавать планируемые результаты, ни одна из них не способна более эффективно регулировать процесс труда. Наше общество – то, каково оно сегодня – просто не смогло бы функционировать без этих структур.

Когда человеку требуется точно и последовательно выполнить комплекс простых, повторяющихся задач, самой эффективной – пожалуй, даже единственной – структурой является именно механистическая бюрократия.

В то же время главные достоинства машиноподобной производительности оборачиваются основными ее недостатками. Механизм состоит из «железа»; организационные структуры – из живых людей, но на этом аналогии заканчиваются. Во-первых, в операционном ядре механистической бюрократии возникают человеческие проблемы, когда сотрудники отказываются воспринимать себя как один из факторов производства. Во-вторых, мы рассмотрим проблемы координации, возникающие в административном центре в случаях, когда ему не удается разрешить конфликты с помощью стандартизации. Но, с другой стороны, аналогия с механизмом позволяет нам выделить третий круг проблем – проблемы адаптации стратегического апекса. Механизмы приспособлены для выполнения определенных задач; когда условия деятельности изменяются, модифицировать их почти невозможно.

Человеческие проблемы операционного ядра

В бытность исполнительным директором компании *Зеагз,* Джеймс Уорти в своей книге *«В1§ Ьштезз апс1 Ргее Мен»* («Большой бизнес и свободные люди») подверг механистическую бюрократию весьма проницательной и едкой критике. Он проследил корни человеческих проблем в этих структурах вплоть до возникновения движения «научного менеджмента» (охватившего в начале XX в. Америку, а позже, в 1920-1930-х гг., и Советский Союз[51]). По мнению Дж. Уорти, отец «научного менеджмента» Фредерик Тейлор был воплощением механистической бюрократии «в миниатюре».

Его одержимость контролем над внешней средой выражалась во всем, что он делал: в частной жизни, в том, как он работал в саду, играл в гольф. Даже его послеобеденные прогулки были не просто прогулками, а тщательно распланированной и строго соблюдаемой процедурой. Ничего не отпускалось на волю случая, если вообще в его жизни мог присутствовать случай...

Его работы и биография рисуют непреклонного, но неуверенного человека, которого жутко пугает все неизвестное и непредвиденное, способного хладнокровно выйти в мир только тогда,

---

[51] С благословения В. Ленина в СССР научный менеджмент расцвел самым «пышным цветом» как «средство повышения результатов промышленного производства» (р. 77). Далее Дж. Уорти отмечает «интересные параллели между коммунизмом и научным менеджментом. В обоих случаях рабочие рассматриваются как средство, а не цель, исполнители, а не создатели планов или инициаторы; ими необходимо манипулировать (если возможно – убеждением, если придется – принуждением) – в иных целях, нежели их собственные» (р. 78). Дж. Уорти устанавливает связь и в другом направлении, от регулируемой структуры к централизованному управлению. Рассуждая об американском недоверии к государственному планированию, он пишет: «Но если случится серьезный экономический спад, если нынешнее спокойное функционирование рынков под ударами экономических трудностей рухнет, то на смену мышлению в терминах механистической организации предприятия, тут же приходит мышление в терминах механистической организации экономики» (р. 79).

когда сделано все возможное, чтобы мир в этот момент оставался на месте, и предприняты все меры, чтобы не были расстроены его тщательно разработанные, скрупулезные планы *(У/оПНу,* 1959 : 74-75).

Дж. Уорти признает вклад Ф. Тейлора в повышение эффективности деятельности в узком ее понимании. Однако его «научный» подход не предполагал проявления работниками инициативы. Ф. Тейлор «отводил человеку в организации ту же роль, которую играет винтик в механизме. Его любимое сравнение – «сложная и тонко отрегулированная машина»» (pp. 65-66). Поэтому эффективные организации Ф. Тейлор описывал как «бесперебойно работающие механизмы», органиграммы – как «бумажные копии» организаций, работу аналитика-нормировщика – как «человеческое машиностроение» (pp. 66-67). Но проблема в том, что «методы машиностроения оказались непригодны для человеческих организаций» (p. 67). Сформулированное Ф. Имери заявление о том, что «мы возьмем техническую систему и просто привяжем к ней социальную систему» *(Етегу,* 1971 : 186) чревато собственными трудностями. Призыв Ф. Тейлора исключить на низовом уровне «любую возможную умственную работу» *(У/о-ЛНу,* 1959 : 67) искореняет любую инициативу рабочих: «У машины не может быть собственной воли. Ее части" не могут стремиться к самостоятельности. Мышление, руководство, даже цели – все должно исходить извне или сверху» (p. 79). **Отношение к людям как к «средству», как к «категориям статуса и функции, а не личностям», привело к «разрушению смысла труда как такового».** Оно имело «фантастически разорительные последствия как для промышленности, так и для общества в целом» (p. 70). Организации дорого заплатили за подобное отношение, что выразилось в высоком уровне прогулов, текучести кадров, деквалификации, разорительных забастовках вплоть до открытого саботажа.

В замечательной книге Стада Теркеля «*\Уог1гт§»* «люди рассказывают о том, чем они заняты целый день и как относятся к тому, что делают». В некоторых главах рабочие высказываются по поводу механистических бюрократий. Вот как один из рабочих металлургического завода рассуждает о своей трудовой деятельности:

Кто-то сказал, что нет ничего благозвучнее незаконченной симфонии. Или интереснее, чем незавершенная картина или поэма. Вряд ли художник создает произведение за один день – скажем, Микеланджело свою Сикстинскую капеллу. На это у него уходит очень много времени, это прекрасное произведение искусства. Но что, если бы ему пришлось «сдавать» заказчику Сикстинскую капеллу тысячу раз в год? Вы думаете, это не притупило бы мозг Микеланджело? Или если бы Леонардо да Винчи пришлось рисовать свои анатомические наброски 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100 раз в день? Вы думаете, это ему не наскучило бы? (ГегЫ,1972:хххуи)

Бесспорно. Если только у него не темперамент Бейб Сесоли, кассирши одного чикагского супермаркета, совершенно иначе взирающей на механистическо-бюрократическую работу:

У нас продается все, миллионы разных вещей. От картофельных чипсов и поп-корна; у нас есть даже настоящая жемчужина в банке с устрицами. Некоторые вещи продаются для двоих. Улитки в раковинах, которые можно сразу подавать на стол. Сказка. Есть даже такое, о чем я никогда и не слышала. Я знаю все цены. Иногда шеф спрашивает меня, и я без запинки отвечаю...

Цены запоминаются сами собой. Я знаю, что полгаллона молока стоит 64 цента, галлон – $1,10. Вы смотрите на ценники. Маленькая банка горошка – это «Ка§§еау Апп». Горошек «Сгееп С1аШ» на несколько пенни дороже. Я знаю, что «Сгееп С1апЬ> стоит 18, а «Ка§§еау Апп» – 14... Вы просто запоминаете. На кассе есть список цен, но это для девочек, которые работают неполный день. Я в него никогда не заглядываю.

Мне не надо смотреть на клавиши кассового аппарата. Я как квалифицированная секретарша, которая досконально знает свою машинку и печатает вслепую. Рукой ощупываю клавиши. Цифра девять под средним пальцем. Большой палец на единице, двойке, тройке и выше. Тыльной стороной жму клавишу «итого» и все.

Я пользуюсь тремя пальцами – большим, указательным и средним. Правой рукой. Левая рука на покупках. Покупатель кладет их передо мной. Я бедром прижимаю механизм подвижной ленты-прилавка. Когда вижу, что передо мной достаточно товаров, отпускаю бедро. Я просто двигаюсь – бедро, рука, касса, бедро, рука, касса... (Она показывает, двигая руками и бедрами как в восточном танце.) Так и продолжаю: раз-два, раз-два. Если найти нужный ритм, то будете хорошим кассиром. Ступнями упираетесь в пол и поворачиваете голову назад и вперед…

Когда у меня выдается пара выходных подряд, я начинаю скучать по работе. В отпуске не могу дождаться его окончания. За два или три дня до выхода на работу начинаю суетиться. Не

могу усидеть на месте, все валится из рук. Мне надо все время быть занятой. Жду не дождусь, когда пойду на работу. Это такое удивительное чувство. Мне ужасно это нравится (pp. 282, 286).

Разница между Леонардо и такими Секоли из супермаркетов состоит в том, что кто-то любит однообразную работу, а другим людям она ненавистна. Некоторые, наверное, такие как Бейб Секоли, «просто ценят систематичность – потому что это дает им возможность детально узнать свое дело или потому что отвечает их потребности в порядке и стабильности. Но другие, то ли в силу стремления к творчеству, самовыражению, то ли из-за того, что не любят действовать по указке, не выносят предлагаемую в механистических бюрократиях работу.

Если бы каждый мог найти себе работу по душе, то не было бы проблем. Но это удается отнюдь не всем. Наше общество предлагает больше рабочих мест в механистических бюрократиях, чем имеется людей, жаждущих их занять. А число мест в более популярных структурах, напротив, ограничено.

Так, по данным одного из исследований, из числа рабочих на автомобильном сборочном конвейере, 69% респондентов жаловались на монотонность работы, 87% хотели найти более квалифицированную и ответственную работу, разнообразную, с большей свободой; подавляющее число опрошенных указывали, что на работе их держит заработок, и только 6% – что они получают удовлетворение от труда (цит. по: *Me1cHer,* 1976 : 85).

Время не на стороне механистической бюрократии. Рост образовательного уровня повышает карьерные устремления и связанные с работой ожидания (потребность в самореализации за счет потребности в стабильности) граждан. Кроме того, система благосостояния отчасти взяла на себя заботу о потребности в безопасности, предоставив рабочему возможность ничего не делать, не умирая от голода. В результате современные механистические бюрократии все чаще сталкиваются с сопротивлением людей, которые просто не хотят работать в предлагаемых им условиях, во всяком случае в обществах, подобных американскому. Происходят ли подобные процессы в таких странах, как, скажем, Швейцария, где люди, по-видимому, находят удовольствие в порядке и регулярности, неизвестно. (Эта проблема затрагивает не только операционное ядро. Все больше американцев среднего возраста, сделавших успешную карьеру руководителя – и потерявших толерантность к менталитету контроля, – меняют работу после долгих лет борьбы за положение, которого они достигли.) Учитывая увеличение доли рабочей силы в общей численности, очевидно, что механистическая бюрократия становится малопригодной для той части жизни человека, которую он проводит на работе.

Ф. Тейлор любил повторять: «В прошлом на первом месте был человек, в будущем приоритетной должна быть система» (цит. по: *\Yor11ry,* 1959 : 73). Поистине пророческие слова. Возникает впечатление, что современный человек действительно существует лишь в силу потребностей организационных систем. Многие создававшиеся только для того, чтобы служить человеку, организации поработили его. Потребитель найдет дешевые товары на воскресном базаре, только если он готов с понедельника по пятницу растрачивать свои таланты на производстве. Массовое потребление в обмен на безрадостный труд.

Но даже потребление поражено тем, что один из ученых назвал «бюропатологиями» *(THotpzon,* 1961) – имея в виду дисфункциональное поведение механистических структур, ведущее к росту цен, недобросовестному труду, безразличному отношению или грубому обращению с клиентами. Иногда оно принимает весьма странные формы. В журнале *«Tzme»* за 17 декабря 1971 г. рассказывается о том, как специализация толкнула работников на подмену целей средствами. Пожарные из г. Генуя (штат Техас) однажды ночью от скуки сами подожгли заброшенные здания. Как объяснил один из них: «Мы сидели в участке в ночную смену, не зная, чем заняться. Мы просто хотели, чтобы у нас в части заработал сигнал тревоги и зазвонил колокол».

Различные бюропатологии усиливают одна другую, образуя порочный круг. Подмена целей средствами, низкий уровень обслуживания клиентов, различные проявления отчуждения рабочих – все это ведет к ужесточению контроля над поведением, «завинчиванию гаек». Негласным девизом механистической бюрократии можно считать слова «Сомневаешься – контролируй». Все проблемы должны решаться при помощи технократических тисков. Но поскольку именно это в первую очередь и порождает бюропатологии, в большинстве случаев проблемы только усиливаются, контроль ужесточается и т. д. Когда руководство английской розничной сети *Mar1z & 3pencer* решило отказаться от карточек пополнения запасов, продажных квитанций, табелей рабочих часов и других процедур контроля, оказалось, что компании удалось сократить 8 тыс.

рабочих мест из 28 тыс. и экономить 26 млн. листов бумаги ежегодно *(ВесНег апй Сог<1оп,* 1966-67:331-332).

Но не всякая организация может одним махом почти полностью ликвидировать свою систему контроля. Надеясь разорвать порочный круг, организация или ее работники прибегают к другим мерам, от расширения сферы труда (укрупнения технологических операций) до полной демократизации. Как уже говорилось в гл. 2, с точки зрения радикальных улучшений расширение (или «обогащение») сферы труда (когда работникам ставятся более разнообразные задачи и передается часть контроля над их формулированием) не имеет особых перспектив. Техническая ориентация во многих случаях бесспорно привела к избыточной специализации. Когда человеческому фактору наконец нашлось место в уравнении эффективности – то есть когда стала приниматься в расчет инициатива работника, – открылась целесообразность совмещения различных видов деятельности. Но вот вопрос: где находятся границы укрупнения рабочих заданий? Вряд ли далее «прямой видимости». В данной главе подчеркивалось, что характер труда в механистической бюрократии помимо прочего отражает регламентирующую характеристику технократической системы организации и стабильную простоту ее внешней среды. Одержимость контролем есть реакция на эти условия, пусть иногда чрезмерная. А поскольку эти условия никто не отменял, **поскольку общество требует дешевых, производимых в массовом количестве товаров и услуг, очень многие виды труда останутся почти такими же, каковы они сейчас, – то есть минимально затронутыми укрупнением рабочих заданий и обогащением содержания труда.** Или, по словам Г. Бравермана: «В мире производства господствует тейлоризм. Специалисты по "человеческим отношениям" и "промышленной психологии" – это "ремонтная бригада" для человеческой "машинерии"» *(Вгаиеппап,* 1974:87).

Если человеческие проблемы операционного ядра механистической бюрократии нельзя снять посредством расширения сферы труда, то в чем состоят перспективы демократизации? И здесь ситуация представляется нам неутешительной (см. гл. 5) и по той же причине: **демократизация не устраняет фундаментального противоречия механистической бюрократии между технической эффективностью, с одной стороны, и индивидуальным удовлетворением от труда – с другой.** Предоставление работникам права периодически избирать директоров не изменило реалий повседневной трудовой деятельности. (Однако могло повлиять на их установки по отношению к труду, привнеся долю идеологии в чисто утилитарную ситуацию. Сознание собственника может ослабить чувство отчуждения.) Как мы видели в гл. 5, подобная демократизация, пожалуй, требует еще большей централизации структуры. Этот эффект можно предвидеть, отталкиваясь от гипотезы 14, поскольку, избирая руководство, рабочие способствуют созданию внешней контролирующей силы. Из данной гипотезы следует, что" внешний контроль не только предполагает централизацию структуры, но и бюрократизирует ее.

Особенно наглядно такой исход показал М. Крозье, описывая другой тип демократии, законодательный *(Сгог1ег,* 1964). Работники, дабы ослабить контроль вышестоящего начальства, сами устанавливают правила, что, как уже отмечалось, приводит к искажению демократии. Начальники ограничены правилами, власть передается вверх по иерархии, а структура становится значительно более централизованной. Если принятые работниками правила противоречат правилам менеджеров, опять-таки углубляется бюрократизация структуры, причем за счет каждого члена организации. Рабочие оказываются в еще более тесных тисках, но теперь по собственной воле.

Клиенты также проигрывают. Клиентов обычной механистической бюрократии обычно утешает хотя бы то, что правила устанавливаются им во благо (они якобы призваны стимулировать эффективное производство). В то же время дополнительные правила бюрократий, по словам М. Крозье, никоим образом не способствуют эффективности; они призваны защищать рабочих. Как мы вскоре увидим, подобно всем правилам, они препятствуют как осуществлению инноваций, так и своевременной адаптации к изменениям внешней среды. Если рабочие организованно борются с насаждаемыми сверху инструкциями, это практически элиминирует возможность перемен. Законодательная демократизация втягивает клиента в войну между рабочими и менеджментом. Большая часть Энергии организации уходит на разрешение внутренних конфликтов, и сил для направленной на благо клиентов деятельности не остается.

Удручающий вывод состоит в том, что механистическая бюрократия создает в операционном ядре множество человеческих проблем, очевидных решений которых не существует. Джоан Вудворд была права, утверждая, что в этих структурах существует

непримиримый конфликт между технической и социальной системами. Что хорошо для производства – не всегда хорошо для человека. Фундаментальные перемены неизбежны, но они придут не через парадную дверь прямой конфронтации или законотворчества, а посредством изменения внешних и внутренних условий, на которые приходится реагировать организации.

Таким образом, только автоматизация технической системы, или повышение степени сложности и ускорение динамики развития внешней среды могут в какой-то мере смягчить социальные проблемы механистической бюрократии.

Как общество мы, конечно, можем выбрать иной путь: добиться снижения потребностей в дешевых продуктах и услугах массового производства. Как мы увидим в гл. 10, ремесленные организации, структурированные как профессиональные бюрократии, в некоторых случаях не уступают по производительности механистическим бюрократиям, добиваясь к тому же более высокого качества и сокращения социальных потерь. Вопрос в том, готовы ли мы платить такую цену: обновлять семейный фарфор каждое поколение, а не пластиковую посуду каждый год, шить на заказ одно «выходное» платье, а не покупать ежемесячно готовую одежду, менять автомобиль «Ferrari» каждые двадцать лет, а не «Ford» каждые два года. Конечно, если разорвать порочный круг механистической бюрократии не удастся, если условия труда в ней станут невыносимыми, то у нас не будет другого выхода. Возможно, что система и вовсе перестанет обслуживать человека, вопреки ему самому.

Проблемы координации в административном центре

Поскольку операционное ядро механистической бюрократии не приспособлено для разрешения конфликтов, многие возникающие в нем человеческие проблемы транслируются в административную структуру.

Организация устроена, как машина, и ею надо управлять, как машиной. Но поскольку части у нее человеческие, а не механические, задача по контролю над ней и направлению просто испытывает изобретательность «научных менеджеров». Хитросплетения современной промышленной организации, горы бумажной работы и волокита, одни контролеры над другими, бурный рост числа служащих – все свидетельствует о трудностях контроля над человеческими организациями с механистических позиций *(^оПНу,* 1959:72).

Парадокс механистической бюрократии еще и в том, что для установления требуемой жесткости контроля ей приходится воспроизводить узкую специализацию операционного ядра в административной структуре. «Увлекшись переразделением труда между рабочими и менеджментом, Ф. Тейлор настолько утяжелил бремя управления, что стало необходимым дальнейшее разделение труда менеджеров» (pp. 67-68). Такое административное разделение труда, в свою очередь, ведет к резкому разграничению административной структуры и узкой функциональной ориентации. В свой черед это подразумевает проблемы коммуникации и координации. Так, специалисты Гарвардской бизнес-школы в качестве примера приводят случай с *Сепега.1 Мо1ог5,* менеджеры которой целых три года упорно пытались, без всякого намека на успех, просто скоординировать закупку рабочих перчаток для подразделений *(Вепеа,* 1977).

Как уже говорилось, административная структура механистической бюрократии плохо приспособлена для использования взаимного согласования. Все коммуникативные барьеры в этих структурах – горизонтальные, вертикальные, статусные, линейно-аппаратные – мешают неформальному общению. «Каждое единица ревниво оберегает свои прерогативы и находит способ защитить себя от давления или поползновений других отделов» *(\Уог1Ну,* 1950: 176).

Узкий функционализм не только препятствует координации действий, но потворствует созданию персональных империй. В подобных структурах трудно ассоциировать какую-либо конкретную функцию с совокупным результатом или эффективностью в целом. Следовательно, когда менеджер подает заявку на расширение штатов, утверждая, что его отделу необходимы дополнительные аналитики, секретари, менеджеры по продажам, – никто не может оценить обоснованность этих притязаний. Менеджеры начинают конкурировать между собой, укрупняя и укрепляя свои подразделения. Их соперничество стимулируется бюрократическим правилом, в соответствии с которым размер зарплаты руководителя определяется числом его подчиненных. В итоге появляются организации с гипертрофированной верхушкой, интересы которой сфокусированы не на удовлетворении потребностей клиентов, а на политических играх. Свободная от рыночного влияния механистическая бюрократия – например, орган

государственного регулирования с гарантированным бюджетом и расплывчатыми целями – может превратиться в наглухо закрытую, никому не подотчетную и ничего не производящую, но зато деловито вращающую административное колесо систему.

Но если взаимное согласование не действует – порождая скорее политический «перегрев», нежели излучая «свет» сотрудничества, – каким образом механистической бюрократии удается разрешать координационные проблемы администрации? Инстинктивно она идет по пути стандартизации, например ужесточая должностные инструкции или умножая количество правил. Но стандартизация не годится для разрешения нестандартных проблем административного центра. В действительности она лишь усугубляет их, подрывая влияние линейных менеджеров и усиливая конфликты. **Для разрешения координационных проблем административного центра у механистической бюрократии остается лишь один механизм – прямой контроль.** В частности, нестандартные координационные проблемы, возникающие между различными подразделениями, переадресуются руководству, «поднимаются» по линейной иерархии в поисках урегулирования до тех пор, пока не достигают нужного уровня управления. В результате право принимать решения сосредоточивается на верхних этажах иерархии, в конечном итоге – на стратегическом апексе, что порождает массу новых проблем. В сущности, **как человеческие проблемы операционного ядра становятся координационными проблемами на уровне административного центра, точно так же последние превращаются в адаптационные проблемы стратегической вершины.**

Адаптационные проблемы на стратегической вершине

До тех пор пока внешняя среда механистической бюрократии остается стабильной, каких-либо существенных проблем с адаптацией у нее не возникает. С помощью стандартных процедур она решает как рутинные вопросы координации, так и неожиданные (если таковые возникают).

Но полная стабильность – недостижимая для любой организации мечта. Внешние условия так или иначе изменяются, возникают нестандартные проблемы. Если проблемы учащаются, то вскоре менеджеры стратегической вершины организации ощущают растущие перегрузки. Каждая органиграмма – равно как и наш логотип – наглядно демонстрирует сужение срединной линии вблизи стратегического апекса. Обыкновение передавать нестандартные проблемы вверх по иерархии ведет к «закупорке бутылочного горлышка» в периоды перемен, что заставляет старших менеджеров ускорить принятие решений. Но как это возможно, если решений ждут в тех местах организации, с которыми у топ-менеджеров нет личных контактов?

Теоретически механистическая бюрократия должна справляться с этой проблемой. Она располагает управленческой информационной системой (УИС), задача которой состоит в сборе необходимых данных по всей иерархии и отправке их наверх, с тем чтобы высшие менеджеры своевременно узнавали о происходящих на нижних уровнях событиях. Отличный выход для перегруженного работой и ответственностью человека. Одно «но» – в большинстве своем собирается совсем не «та» информация.

В реальности функционирование УИС сопряжено с массой проблем. В вертикально вытянутой административной структуре механистической бюрократии информация, прежде чем достигнуть вершины, должна пройти через множество промежуточных уровней. Причем на каждом из них происходят потери, и не всегда – естественные. Ситуация, когда данные передаются по вертикали, – между людьми, работающими на разных уровнях иерархии, – предполагает в том числе и преднамеренное искажение информации. Хорошие новости выдвигаются на первый план, плохие – замалчиваются. Но проблематичнее то, что УИС придает большое значение «строгой» (количественной), суммарной информации. Многое свидетельствует о том, что для принятия стратегических решений высшим менеджерам требуется иная, разного рода «нестрогая», более конкретизированная информация.

Часто данные УИС передаются слишком медленно. Необходимо время, чтобы подготовить доклад о событиях как об официальных «фактах», еще больше времени, чтобы «втиснуть» в доклад всю собранную информацию, еще больше – чтобы передать его по иерархии, пока он наконец не попадет на стол к руководителю организации. В стабильной среде директор может и подождать, но в стремительно изменяющихся условиях решения должны приниматься оперативно. Военачальнику необходимы сведения о передвижениях вражеских соединений в момент передислокации, но никак не позже, когда она отразится в официальных документах в

виде цифр боевых потерь. Равным образом, если важного клиента фирмы видели на поле для гольфа с представителем основного конкурента, то президент компании требует, чтобы о таких вещах ему докладывали немедленно. Его не прельщает перспектива узнать об этом полгода спустя, когда показатели продаж снизятся до неудовлетворительного уровня. Сплетни, слухи, домыслы – самые «нестрогие» из всех возможных данные – предостерегают менеджера о надвигающихся проблемах. Система же УИС предоставляет данные о событиях давно минувших дней. Кроме того, УИС часто просто не охватывает некоторых важных аспектов. Настроения рабочих, конфликт между двумя менеджерами, причины сокращения показателей продаж – у ценной информации такого рода нет шанса стать фактом для традиционной УИС. Поэтому **информация УИС к моменту прибытия на стратегическую вершину – после отбора и суммирования на всех уровнях административной иерархии – зачастую имеет лишь отдаленное отношение к действительности и высшее руководство не имеет права полагаться на нее.** В какой-то переломной ситуации руководитель вдруг обнаруживает, что он «ни сном ни духом» не знал о приближающемся кризисе. Очевидный выход для высшего руководства – отказ от УИС и развитие неформальных информационных систем своевременного получения полных и достоверных данных. Эти системы представляют собой персональные сети контактов и информаторов внутри и вне организации, позволяющие получать сведения «из первых рук». Однако внедрение таких систем требует времени, нехватка которого изначально вызывает эффект «бутылочного горлышка» на стратегическом апексе механистической бюрократии. Таким образом, **высшее руководство механистической бюрократии оказывается перед лицом фундаментальной дилеммы, вытекающей из централизации структуры и упора на отчетности по цепи полномочий: в период перемен, когда особенно не хватает времени для сбора «достоверной и подробной» информации, менеджеры перегружены проблемами всех уровней иерархии, ожидающими своего решения. В итоге менеджмент обречен действовать поверхностно, используя неадекватную, абстрактную информацию.**

Серьезную проблему порождает один из основополагающих принципов механистической бюрократии, согласно которому формулирование стратегии и ее осуществление должны быть жестко разделены. Первое – прерогатива высшего руководства, а реализация стратегии возлагается–в иерархическом порядке – на всех остальных работников организации. Жестче всего эта дихотомия проявляется в армии. «Стратегия» фокусируется на генеральном направлении движения армий, а «тактика» – на конкретном развертывании людей и боевой техники. Самой вопиющей иллюстрацией опасности стратегической дихотомии стало печально известное сражение Первой мировой войны при Пашендайле,[52] в котором погибли 300 тыс. английских солдат. «Ни один старший офицер из оперативного отдела генерального штаба не ступил ногой (да и не взглянул) на поле в Пашендайле все те четыре месяца, что продолжалась битва. Ежедневные доклады о ходе сражения сначала игнорировались, а потом и вовсе перестали поступать. Только после окончания боев начальник штаба армии узнал, что его люди шли в атаки через моря грязи» (*Feld*, 1959:21).

Дихотомия формулирование/реализация предполагает два основных условия эффективной деятельности: (1) создатель стратегии обладает исчерпывающей информацией или по крайней мере не менее полной, чем данные, имеющиеся у исполнителя, и (2) ситуация достаточно стабильна или предсказуема, что гарантирует отсутствие необходимости в переформулировании стратегии в ходе ее реализации. Отсутствие одного из условий приведет к разрушению дихотомии, к одновременному формулированию и реализации стратегии, что можно отнести скорее к адаптации, чем к планированию.

Не обладающий достоверными данными высший руководитель просто не в состоянии сформулировать разумную стратегию. Механистическая бюрократия строится на не бесспорном допущении о том, что даже в пору перемен УИС обеспечит апексу всю необходимую информацию. Моря грязи – это лишь самый возмутительный пример неспособности УИС

---

[52] Дер. Пашендайль *(Passchendaele)* вблизи г. Ипр на северо-западе Бельгии. Имеется в виду «третье ипрское сражение». С июля по ноябрь 1917 г. две английские и одна французская армии неоднократно переходили в наступление, добились незначительных успехов, но понесли огромные потери. Непрерывный артиллерийский огонь «вспенил» глинистую почву и разрушил дренажную систему. С 31 июля начались затяжные дожди, превратившие землю в липкую густую грязь. Люди и кони тонули в трясине. Несмотря на это, наступление не было отменено. До сих пор историки гадают, почему командующий английскими силами генерал Дуглас Хэйг не отдал приказа об отступлении *(прим. перев.)*.

передавать «нестрогую» информацию. По словам М. Крозье, проблема этих структур в том, что право формулировать стратегию концентрируется слишком далеко от мест, в которых концентрируется необходимая для этого информация.

Дизайнеры механистических бюрократий исходят также из того, что стратегия будет формулироваться в одном месте, а осуществляться – в другом. В условиях стабильности это разумная посылка – покуда мир пребывает в покое (или по крайней мере происходят прогнозируемые изменения) во время развертывания плана. К сожалению, очень часто мир приходит в волнение, его захлестывают непредсказуемые изменения. Они диктуют необходимость приспосабливаться, пересматривать стратегию в процессе ее реализации. **В таких изменчивых условиях либо стратег должен осуществлять собственную стратегию, чтобы иметь возможность переформулировать ее «по ходу» (что и происходит в простой структуре, действующей в простом динамичном окружении), либо исполнители должны взять на себя ответственность за ее формулирование, причем адаптивное (что характерно для адхократии, которая децентрализует право создания стратегий в сложном динамичном окружении).**

Наша дискуссия позволяет сделать два вывода. Во-первых, **если вы заинтересованы в реалистичной стратегии, то она должна формулироваться вне механистическо-бюрократических структур.** Во-вторых, **дихотомия формулирование/реализация в периоды непредвиденных перемен элиминируется. Эти выводы свидетельствуют о том, что механистические бюрократии в принципе не могут рассматриваться как адаптивные структуры; они изначально не приспособлены для корректировки однажды принятых стратегий.** Удивляться этому не стоит. В конце концов, машина служит специфическим, а не универсальным целям. И механистические бюрократии тоже.

Повторяя слова Р. Ханта, это исполнительские организации, не предназначенные для решения проблем. Стратегическая оценка просто не входит в их набор стандартных рабочих процедур. Механистические бюрократии отлично действуют в стабильном окружении потому, что они приспособлены для решения специфических, заранее определенных задач. Их сильная сторона – эффективность, а не инновации. Если организация надевает работникам шоры на глаза, то стоит ли удивляться, что у них отсутствует периферийное зрение? Менеджерам здесь платят за то, что они повышают эффективность, добиваются снижения расходов, совершенствуют процедуры контроля и стандарты, а не за риск и творчество. Перемены – палка в колеса операционной системы: стоит только в тщательно отлаженной системе изменить хотя бы одно звено, и придется переделывать всю цепочку целиком. Стоит изменить один элемент в интегрированной стратегии, и она распадется на части.

Сталелитейные компании или почтовые ведомства не относятся к адептам инноваций; современные модели автомобилей принципиально ничем не отличаются от автомашин времен Генри Форда. (Сравните поколения компьютеров или самолетов за последние пятьдесят лет – продуктов с совершенно разными структурами – и изменения в конструкции автомобиля за тот же период.)

Когда механистической бюрократии требуется внести в стратегию кардинальные, а не «косметические» изменения, ее высшие руководители склонны действовать индивидуально, ей непривычно осуществлять такого рода трансформации, ее УИС затуманивает смысл необходимых перемен, в конечном счете ее структуры плохо приспособлены для восприятия любых изменений.

По-видимому, успеха добиваются только те из высших менеджеров, кто обладает достаточным мужеством, чтобы отбросить бюрократическую информацию и системы контроля и взять дело в свои руки. Иначе говоря, парадоксально, но **менеджеры успешно' осуществляют перемены в механистической бюрократии только тогда, когда они временно возвращаются к относительно бедной, но гибкой простой структуре.**

Словом, механистическая бюрократия – весьма жесткая структура. Подобно механизму, она предназначена для достижения единственной цели. Она эффективна в своей ограниченной сфере, а адаптация к изменившимся условиям сопряжена со значительными трудностями. К тому же она не «выносит» сложного или динамичного окружения. Тем не менее механистическая бюрократия остается одной из господствующих конфигураций – вероятно, даже *единственной* доминирующей в наших специализированных обществах. Поскольку мы нуждаемся в стандартных, недорогих товарах и услугах и поскольку люди производят их более эффективно, чем автоматические машины, – и готовы делать это впредь – механистическая бюрократия, со всеми ее проблемами, останется с нами.

Глава 10

Профессиональная бюрократия

Основной координационный механизм: **стандартизация знаний и навыков (квалификации)**

Ключевая часть организации: **операционное ядро**

Основные параметры дизайна: **специальная подготовка, горизонтальная специализация, вертикальная и горизонтальная децентрализация**

Ситуационные факторы: сложная, стабильная внешняя среда; нерегламентированная, не усложненная техническая система; модная. В нашей книге мы не раз приводили примеры того, что организация может быть бюрократической и в отсутствии централизации. Деятельность таких организаций стабильна, поэтому для них характерно «предопределенное, или прогнозируемое, а в конечном итоге, стандартизированное» поведение (см. определение бюрократии в гл. 2). В то же время эта деятельность отличается сложностью и, следовательно, должна контролироваться непосредственно выполняющими ее операторами. Поэтому организация обращается к координационному механизму, который предусматривает одновременно стандартизацию и децентрализацию – а именно, к стандартизации знаний и навыков (квалификации). Так образуется структурная конфигурация, которую иногда называют *профессиональной бюрократией,* характерная для университетов, больниц общего профиля, учебных заведений, государственных аудиторских фирм, социальных служб и ремесленных фирм. Все они в производстве стандартных товаров или услуг опираются на квалификацию и знания профессионалов.

Базовая структура

Труд профессиональных операторов

Мы вновь сталкиваемся с прочно скрепленной конфигурацией параметров дизайна. В данном случае важно то, что **профессиональная бюрократия в целях координации полагается на стандартизированные навыки и связанный с ними параметр – «индоктринацию». На работу в организацию принимают соответствующим образом обученных и воспитанных специалистов – профессионалов, – формирующих операционное ядро, отличие которого состоит в том, что его члены в значительной мере самостоятельно контролируют процесс труда.** Работа профессиональных операторов в высшей степени специализирована по горизонтали и расширена по вертикали.

Контроль над процессом труда означает, что профессионал работает относительно независимо от коллег, но в тесном взаимодействии с клиентами. Напривер, «работа преподавателя, который остается один на один с группой студентов, относительно скрыта от глаз, его коллег и начальства, поэтому в пределах аудитории он обладает относительно большой властью» *(Bidwell,* 1965 : 976). Аналогично многие врачи имеют «своих» пациентов, а аудиторы поддерживают личные контакты с руководителями компаний, отчетность которых они проверяют.

Таким образом, координация деятельности профессионалов осуществляется во многом благодаря их же квалификации и знаниям – по существу, благодаря тому, что они обучены предвидению действий коллег. Во время выполнения сложнейшей операции на открытом сердце «(анестезиологу и хирургу) практически нет необходимости обмениваться репликами, когда они вскрывают грудную клетку и оперируют важнейший орган человека. Отслеживая показатели специального оборудования, врачи понимают, что им следует делать, – почти вся операция проходит в полной тишине, особенно те ее этапы, которые следуют за вскрытием грудины»

(Gosselin, 1978). Ситуацию хорошо иллюстрирует одна известная карикатура: вокруг пациента, лежащего на операционном столе, стоят шестеро хирургов, один из которых спрашивает: «Ну-с, кто хотел бы начать, коллеги?». Равным образом на факультете менеджмента связанные между собой курсы лекций по управлению и маркетингу могут читать два даже не знакомых друг с другом преподавателя. Поскольку это стандартные курсы, каждый преподаватель в общем и целом знает, о чем будет говорить другой.

Уровень стандартизации сложного профессионального труда прекрасно передает доклад Ф. Спенсера *(Spencer,* 1976) на международной конференции по сердечнососудистой хирургии. В нем отмечается, что «подготовка квалифицированного клинического хирурга занимает длительное время, пять и более лет» (р. 1178). Важной особенностью обучения хирургов является «практика повторения», с помощью которой вырабатывается «автоматизм действий» (р. 1179). Сам Ф. Спенсер достиг такого автоматизма, что, по его словам, просто хранит в памяти несколько «рецептурных книг», в которых основные действия хирурга (в том числе и для «сложных» операций) перечислены в виде цепочек из 30-40 знаков, умещающихся на одном «листе». «Накануне операции хирург за минуту или две мысленно просматривает все свои "записи"» (р. 1182). Но независимо от уровня стандартизации знаний и навыков их сложность является гарантией сохранения значительной свободы их применения. Нет двух профессионалов – двух хирургов, учителей или социальных работников, – применяющих свои умения абсолютно одинаково. Более того, профессионализм зачастую требует, чтобы были выслушаны мнения разных специалистов.

Базовая подготовка и соответствующее воспитание специалистов для профессиональной бюрократии представляют собой весьма сложный процесс. Начальная подготовка обычно занимает несколько лет обучения в университете или специальном учебном заведении, где студенты осваивают определенные программы и получают основы профессии. Но нередко это лишь первый шаг, пусть и самый важный. За ним, как правило, следует продолжительный период практической подготовки, например интернатура в мединституте или контрактное обучение в фирме для выпускников экономических факультетов. Молодые специалисты начинают на практике применять полученные знания и повышать свою квалификацию – под наблюдением более опытных коллег. Практика завершает процесс образования и индоктринации, начинавшийся с формального обучения. При поступлении на работу молодой специалист сдает экзамен, который представляет собой проверку его профессиональных знаний и навыков. Однако это не значит, что «он сдает последний в своей жизни экзамен и его образование может считаться полным и окончательным», что, получив диплом, «он не воспримет ни одну новую идею», как сказал ученый и юморист С. Ликок о получении обязательной для преподавателя американского университета степени «доктор философии». Конкурсный экзамен – лишь проверка базовых знаний в отдельно взятый момент времени. Процесс обучения продолжается. По мере обретения новых знаний и навыков специалист совершенствует профессиональное мастерство. Он читает специальные журналы, участвует в конференциях и даже периодически возвращается за парту.

Бюрократический характер структуры

Все обучение подчинено единственной цели – освоению определенных стандартных навыков и процедур, которые дают возможность обслуживать клиентов и координировать профессиональную деятельность. Иными словами, **структура подобных организаций является по сути бюрократической, координация ее деятельности – как и в механистической бюрократии – достигается благодаря тщательному дизайну, благодаря заранее определенным стандартам.** Так,

> ...отделение акушерства и гинекологии в больнице занимается относительно однообразной деятельностью, в чем-то даже напоминающей сборочный (или разборочный?) конвейер: предсказуемое поведение будущей матери состоит в том, что она ходит из кабинета в кабинет, от одной медсестры к другой. Именно в адрес этого отделения чаще всего раздаются упреки в обезличенном отношении к пациенткам. Это для матери рождение ребенка – уникальное событие, но никак не для врачей-гинекологов и другого медперсонала, которые принимают роды по несколько раз в день *(Perrovo,* 1970 :74).

Но эти два типа бюрократии – профессиональная и механистическая – существенно различаются с точки зрения первоисточника стандартизации. **Если механистическая бюрократия вырабатывает собственные стандарты – техноструктура определяет стандарты для операторов, а линейное руководство приводит их в действие, – то стандарты профессиональной бюрократии**

возникают преимущественно вне ее, в саморегулирующихся профессиональных объединениях, к которым принадлежат операторы данной профессиональной бюрократии и их коллеги из других организаций. Эти объединения устанавливают универсальные, обязательные к изучению в университетах и других учебных заведениях стандарты, которых придерживаются все специализирующиеся в данной области организации. **В то время как механистическая бюрократия основывается на полномочиях, иерархических по своей природе, – на власти по должности – профессиональная бюрократия ориентируется на полномочия профессионального характера – на экспертную власть.**

Вообще говоря, в профессиональной организации трудно полагаться на какие-то иные формы стандартизации. Процессы труда профессионалов слишком сложны, чтобы аналитики могли точно их унифицировать. Невероятно, чтобы специалист по нормированию труда мог с точностью описать и рассчитать по минутам все действия кардиолога в больнице или преподавателя в аудитории. Кроме того, результаты профессиональной деятельности нелегко измерить, они также плохо поддаются стандартизации. Представьте себе специалиста по планированию, который пытается разработать курс лечения в психиатрии, оценить сумму знаний, усваиваемых студентами за одну лекцию, или итог одного дня работы аудитора. Равным образом, профессиональную бюрократию нельзя построить на формализации действий специалистов или системах их планирования и регулирования.

То же касается и двух остальных механизмов координации. Прямой контроль и взаимное согласование мешают взаимоотношениям профессионалов с их клиентами. Эти взаимоотношения предполагают высокую степень профессиональной автономии – возможности не только не подчиняться приказам руководства, но и обращаться за консультациями к равным по статусу специалистам. В любом случае необходимость в этих четырех координационных механизмах отпадает благодаря возможности эффективно координировать деятельность профессионального операционного ядра с помощью стандартизации квалификации.

Процесс наклеивания ярлыков

Чтобы разобраться в функционировании профессиональной организации на уровне операционного ядра, представим ее в виде набора стандартных программ – то есть в виде набора умений, которыми профессионалы могут воспользоваться в любой момент, – применяемых в стандартизированных, предопределенных ситуациях (или контингенциях). Как отмечает в этой связи К. Вейк, «образование предполагает умение определять и использовать категории» *(Weick,* 1976:8). Данный процесс иногда называют *наклеиванием ярлыков (сортировкой, катало -газированием).* **Перед профессионалом стоят две главные задачи: (1) классифицировать, или «диагностировать», потребности клиента с учетом данной ситуации, то есть определить необходимость применения той или иной стандартной программы, и (2) применить, или выполнить, данную программу.** Наклеивание ярлыков упрощает решение проблемы. «Люди классифицируют проблемы, раскладывая их "по полочкам", потому что рассмотрение каждого вопроса как уникального в своем роде потребовало бы огромных затрат. Подобно стереотипам, категории позволяют нам ориентироваться в мире, не спотыкаясь о бесконечную необходимость принимать решения на каждом шагу» *(Perrow,* 1970 : 58). Так, психиатр, побеседовав с пациентом, классифицирует его состояние как маниакально-депрессивное, исходя из чего и назначает курс психотерапии. Преподаватель, к которому предварительно записались 100 студентов, предполагает проводить занятия в виде курса лекций; когда же в начале семестра выясняется, что больше 20 слушателей не наберется, он переквалифицирует занятия в семинарские. Консультант по менеджменту может предложить клиентам ряд стандартных методик: *MBO, MIS, LRP, PERT* и *OD* (соответственно управление по целям, информационная система управления, долгосрочное планирование, система планирования и руководства разработками, организационное развитие). Клиенту, пришедшему с новым

проектом, необходима *PERT,* а тому, кто хочет избавиться от постоянно возникающих между менеджерами конфликтов, – *OD.* Конечно, клиенты и сами могут классифицировать свои проблемы. Как мы уже говорили, человек с вросшим ногтем не пойдет к кардиологу; а выпускник школы, который стремится стать менеджером, поступит на факультет менеджмента, а не почвоведения.

Суть процесса наклеивания ярлыков отлично передает комментарий Г. Саймона: «Удовольствие, доставляемое хорошему профессионалу его трудом, – не просто радость от решения сложной проблемы; это удовлетворение от умелого использования бережно хранимого набора тщательно подобранных инструментов для решения проблем, которые понятны на высоком структурном уровне, но не знакомы в деталях» *(Simon,* 1977 : 98).

Именно процесс сортировки позволяет профессиональной бюрократии разграничивать разные оперативные задачи и распределять их по отдельным, относительно независимым профессионалам. Каждому специалисту нет надобности тратить силы и время на координирование своей работы с действиями других специалистов; он может сосредоточиться на совершенствовании своего мастерства. Конечно, это не значит, что работа профессионала полностью исключает неопределенность, а только то, что делаются попытки ограничить ту неопределенность, которая может быть связана с деятельностью отдельных специалистов. Значительная свобода действий требуется профессионалу в том числе и в силу необходимости снижения уровня неопределенности.

В процессе наклеивания ярлыков наиболее ярко проявляются фундаментальные различия между адхократией, механистической бюрократией и профессиональной бюрократией. Механистическая бюрократия – структура, преследующая, как правило, единственную цель. Получив стимул, она начинает выполнять стандартную последовательность программ (что-то вроде «ударишь по коленке молоточком невропатолога – она и дернется»). Никакие оценки в ней не выносятся. В профессиональной организации главной задачей является диагноз, точная оценка ситуации, но именно данной ситуации. Организация ищет стандартную программу, соответствующую заданным обстоятельствам. Полностью свободная оценка без обращения к алгоритмам, когда требуется творческое решение уникальной проблемы, – это задача третьей конфигурации, которую мы называем адхократией. Последняя не ориентируется ни на какие стандартные ситуации или программы.

Интересной характеристикой профессиональной бюрократии является то, что процесс каталогизирования делает структурно равноценными функциональные и рыночные основания для группирования специалистов. **Поскольку организация распределяет клиентов или они сами себя определяют по функциональным специалистам, которые должны их обслуживать, структура профессиональной бюрократии становится функциональной и рыночно ориентированной одновременно.** Это положение помогут объяснить два примера. Отделение гинекологии медицинской клиники и химический факультет университета можно назвать функциональными, поскольку в них специалисты группируются в соответствии со знаниями, умениями и рабочими процедурами, которые они применяют, или рыночно ориентированными, поскольку каждое из этих подразделений имеет дело с уникальными типами клиентов – с женщинами в первом случае, со студентами-химиками во втором. Таким образом, в профессиональной бюрократии в особых случаях различие между функциональными и рыночными основаниями для группирования не сохраняется.

Фокус на операционное ядро

Анализ рассмотренных нами проектных параметров – акцент на специальную подготовку операторов, их вертикально расширенная деятельность, незначительная степень формализации поведения или систем планирования и контроля – позволяет сделать вывод о том, что **ключевой частью профессиональной бюрократии является ее операционное ядро. Еще одна сложная и разветвленная часть организации – вспомогательный персонал, занятый в основном обслуживанием деятельности операционного ядра.** Учитывая высокие издержки труда профессионалов, целесообразно обеспечить им максимально благоприятные условия основной деятельности, а всю рутинную, поддающуюся формализации работу поручить другим подразделениям. Так, при университетах существуют собственные множительные службы, клубы профессорско-преподавательского состава, фонды по управлению финансами, издательства,

архивы, спортивные центры, библиотеки, компьютерные центры и многие другие вспомогательные подразделения.

Техноструктура и менеджмент срединной линии в профессиональной бюрократии развиты незначительно. В других конфигурациях (кроме адхократии) они координируют деятельность операционного ядра. Но в координации взаимодействий профессионалов их роль невелика. Кроме того, в силу низкой потребности в планировании и формализации работы специалистов незначительна и роль техноструктуры (за исключением, как мы увидим, непрофессионального вспомогательного персонала). Например, в Университете Макгилла, где 1,2 тыс. преподавателей обучают 17 тыс. студентов, к технократическим мы можем отнести только два небольших финансово-бюджетных отдела и отдел планирования, а также центр педагогической подготовки преподавателей (две последние единицы ведут Нудную затяжную борьбу за признание со стороны операционного ядра). Срединная линия этой профессиональной бюрократии также малочисленна. Ввиду небольшой потребности в прямом контроле над операторами или взаимном согласовании их действий, операционные единицы могут быть очень большими, а функции супервайзоров первого или более высокого уровня выполняет всего несколько человек. Мы уже упоминали, что факультет менеджмента Университета Макгилла функционирует весьма эффективно, при том что 60 его профессоров находятся под началом единственного руководителя, декана. Остальная академическая иерархия университета столь же малочисленна.

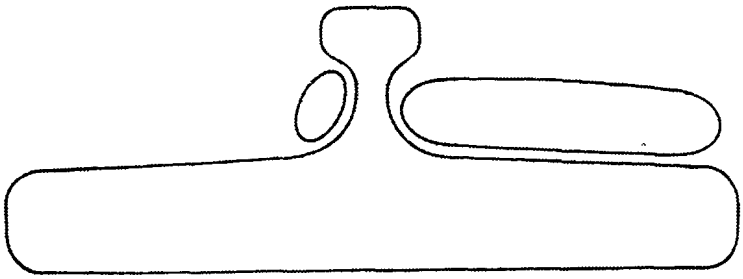


Рис. 10.1. Профессиональная бюрократия

На рис. 10.1 представлена основанная на нашем логотипе схема профессиональной бюрократии. Это широкая плоская структура с тонкой срединной линией, крошечной техноструктурой и сильно развитым вспомогательным персоналом. Все эти характеристики отражены в органиграмме Университета Макгилла (см. рис. 10.2).

Децентрализация в профессиональной бюрократии

Все, о чем говорилось до сего момента, означает, что **профессиональная бюрократия является в высшей степени децентрализованной как по вертикали, так и по горизонтали структурой.** Когда операционное ядро состоит из профессионалов, функции контроля над оперативной деятельностью в значительной мере передаются на нижние уровни. Часто каждый специалист работает с собственной клиентурой, подчиняясь только коллективному контролю со стороны коллег, которые в первую очередь помогают ему повысить квалификацию, воспитывают, а уж затем используют свои права указать на его промахи.

Власть профессионалов зиждется не только на том, что, будучи очень сложной, она не поддается контролю со стороны менеджеров и стандартизации со стороны аналитиков. Важно и то, что обычно услуги профессионалов пользуются высоким спросом. Это дает специалисту возможность маневра, позволяет настаивать на определенной независимости в процессе труда. У профессионала, не получающего необходимой свободы, возникает желание «собрать вещички» и попытать счастья в другом месте.

Почему же профессионалы связывают себя организационными «путами»? Тому есть несколько причин. Во-первых, принадлежность к организации позволяет совместно использовать ресурсы, включая дополнительные услуги. Хирург не в состоянии оборудовать собственную операционную, но может делить ее с другими хирургами, подобно тому как преподаватели

пользуются общими лабораториями, лекционными залами, библиотеками и множительными центрами. Кроме того, объединяясь, профессионалы могут учиться друг у друга и обучать молодых специалистов. Иногда объединение в организацию облегчает поиск клиентов. Кто-то из врачей предпочитает частную практику, к другим пациентов направляют отделения неотложной помощи или стационары. Еще одна причина для объединения профессионалов в организации заключается в том, что клиенту может понадобиться помощь нескольких специалистов одновременно. В хирургической операции участвуют как минимум хирург, анестезиолог и медсестра; в обучении студентов по программе подготовки магистров делового администрирования *(MBA)* заняты не менее десятка специалистов. Наконец, объединение профессионалов в организацию позволяет клиентам выбирать между ними (в случае, например, неправильной постановки первоначального диагноза или когда по ходу дела изменяются потребности клиента). Если у пациента с болезнью почек случился сердечный приступ, то нет времени перевозить его в другую, кардиологическую клинику. Подобным образом, когда аудитор полагает, что его клиенту следует проконсультироваться по вопросам налогообложения, удобнее всего отослать его к работающим в той же организации соответствующим специалистам.

Административная структура

В то же время профессиональная бюрократия является весьма демократической структурой, по крайней мере для сотрудников операционного ядра. По сути, **профессионалы не только контролируют собственную деятельность, но и в значительной мере осуществляют коллективный контроль над затрагивающими их интересы административными решениями** – например, о найме новых сотрудников, продвижении по службе, распределении ресурсов. Контроль над решениями означает контроль над срединной линией, который профессионалы осуществляют в силу того, что считают организацию «своей». Профессионалы берут на себя часть административной деятельности (скажем, каждый университетский преподаватель состоит в том или ином комитете, что гарантирует его коллегам контроль над затрагивающими их решениями). Кроме того, высокие посты в администрации данных структур могут занимать только дипломированные специалисты в профилирующей области. Как правило, на должности их выбирают профессионалы-операторы, а назначения на административные посты делаются с их «благословения». Таким образом, перед нами довольно демократическая административная структура.

Для координации деятельности сама административная структура полагается на взаимное согласование. Так важными проектными параметрами для срединной линии являются инструменты взаимодействий, не характерные для операционного ядра. Как видно из рис. 10.2, в профессиональной организации немало специальных групп и, в особенности, постоянных комитетов; обязанностью некоторых должностных лиц является интеграция действий администрации. Например, в больницах работают заведующие отделениями; в некоторых профессиональных бюрократиях даже создаются матричные структуры.

Учитывая, что в руках операторов профессиональных бюрократий сосредоточена большая власть, эти организации иногда называют «коллегиальными». Данная конфигурация напоминает перевернутую пирамиду: специалисты располагаются наверху, а обслуживающие их администраторы (те, кто обеспечивает стерильность хирургического оборудования и следит за тем, чтобы в аудитории всегда был мел) – внизу. Такое описание преуменьшает объем власти, которой располагают администраторы *профессиональной* деятельности (о чем мы еще скажем несколько слов), но адекватно отображает роль тех из них, кто управляет *непрофессиональными* подразделениями, а именно роль руководителей вспомогательных единиц. На вспомогательный персонал – часто намного более многочисленный, чем профессиональное ядро, но менее квалифицированный – демократия не распространяется.

В профессиональной бюрократии имеет место олигархия высококвалифицированных специалистов. Понятно, что такие вспомогательные единицы, как хозчасть в больнице или множительная служба в университете, должны управляться сверху. Фактически они являются чем-то вроде механистических анклавов в рамках профессиональной конфигурации.

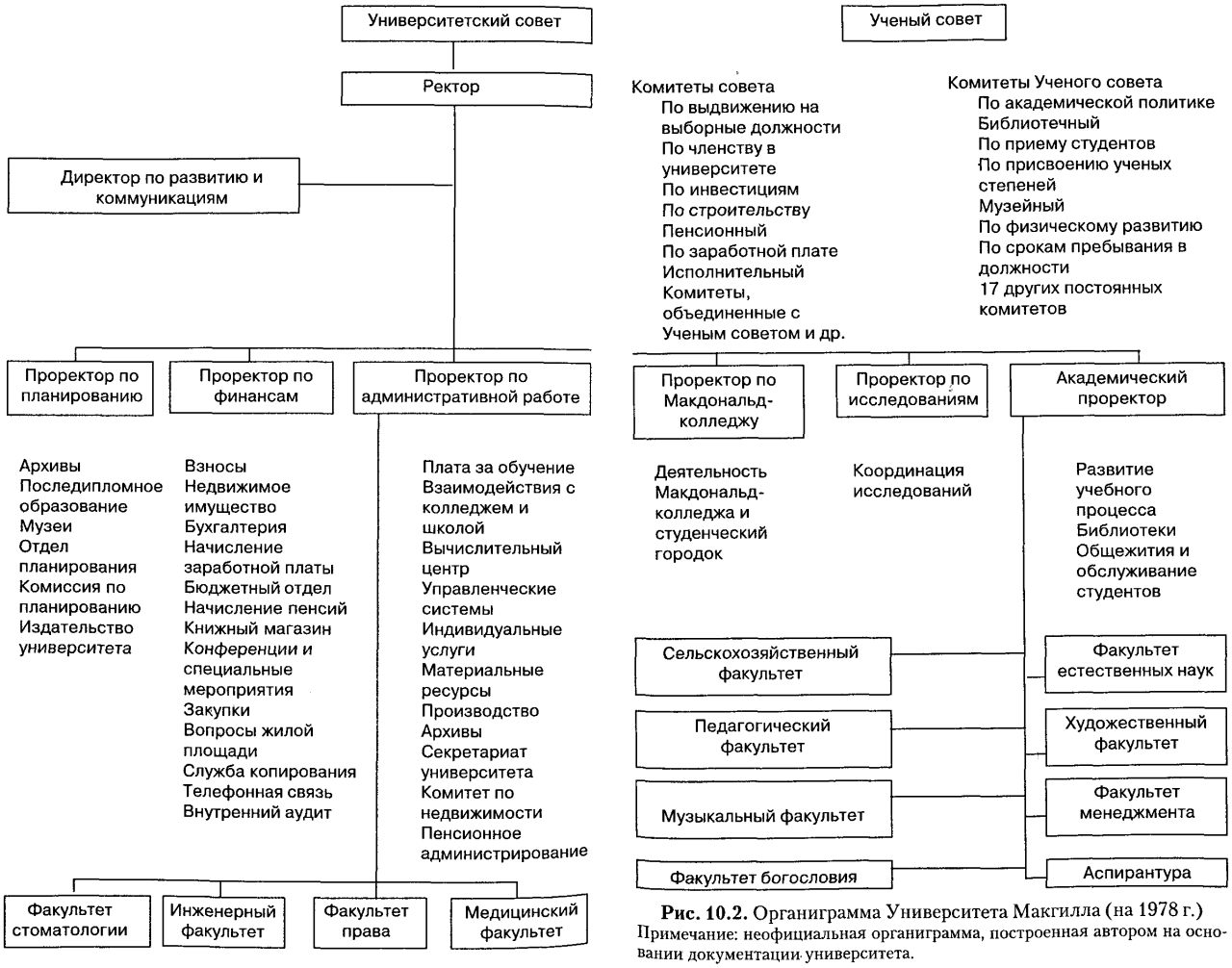


Рис. 10.2. Органиграмма Университета Макгилла (на 1978 г.)
Примечание: неофициальная органиграмма, построенная автором на основании документации университета.

В профессиональной бюрократии нередко возникают параллельные друг другу обособленные административные иерархии: одна демократическая и восходящая – для профессионалов, другая механистическо-бюрократическая и нисходящая – для вспомогательного персонала. В профессиональной иерархии власть держится на компетентности; влияние человека определяется его знаниями и навыками. Иначе говоря, значительные властные полномочия остаются на нижних уровнях иерархии, в руках операторов. Это, конечно, не отменяет определенного порядка подчинения в их рядах. Но эта неофициальная иерархия отражает опыт и компетентность специалистов. Накапливая опыт и приобретая репутацию, простой преподаватель американского университета постепенно «вырастает» в ассистента, адъюнкт-профессора и полноправного профессора. Выпускники медицинских факультетов поступают на работу в больницы в качестве интернов, позже становятся ординаторами и только затем их принимают в так называемый врачебный персонал. Фактически во многих клиниках этот персонал подчиняется не исполнительному директору – главному руководящему лицу – а отчитывается напрямую перед попечительским советом больницы. (По данным М. Чарнса *(Charns,* 1976), более 40% опрошенных им в медицинских центрах врачей заявили, что не подотчетны вообще никому!) Для сравнения, в непрофессиональной иерархии властные полномочия и высокий статус принадлежат управленцам; честь отдается нашивкам, а не человеку. Здесь, в отличие от профессиональной структуры, добиться высокого статуса позволяет работа в администрации, а не в специализированных подразделениях организации.

Однако «исследования показывают, что профессиональная ориентация на обслуживание и бюрократическая ориентация на строгое соответствие процедурам – это противоположные подходы к работе, что приводит к возникновению конфликтов в организациях» *(Blau,* 1967-68 : 456). Таким образом, эти две параллельные иерархии существуют независимо друг от друга (рис. 10.3).

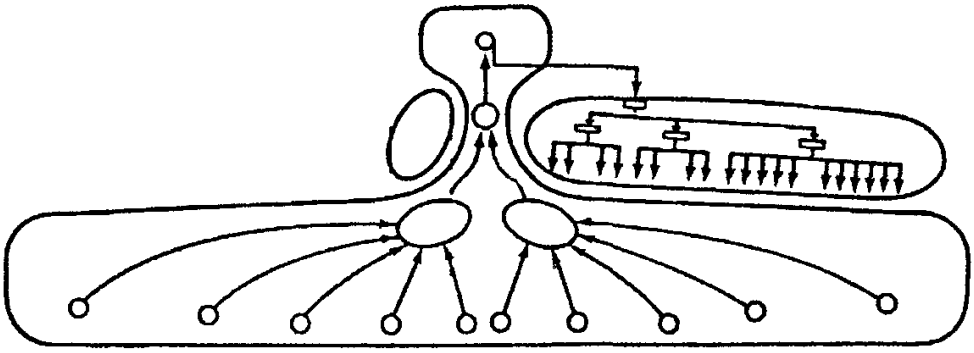


Рис. 10.3. Параллельные иерархии в профессиональной бюрократии

Роли профессионального администратора

Какие же роли отводятся администраторам профессиональной иерархии, исполнительным директорам и руководителям больниц, ректорам и деканам университетов? Неужели они выполняют лишь представительские функции? Да, в сравнении с коллегами из простых структур и механистических бюрократий они обладают явно меньшим объемом властных полномочий. Но это не вся правда. Администратор профессиональной деятельности, возможно, не контролирует специалистов напрямую, но он исполняет такие роли, которые дают ему немалую косвенную власть.

Во-первых, **администратор уделяет большое внимание урегулированию возникающих в структуре неполадок.** Процесс наклеивания ярлыков во многом несовершенен, нередко вызывает всевозможные споры по поводу профессиональной юрисдикции. Кто должен вести курс статистики для слушателей программы *MBA* – преподаватели кафедры математики или школы бизнеса? Кто Должен выполнять операции мастэктомии в больнице –общие хирурги или специалисты-гинекологи? В редком случае администратор может навязать свое решение профессионалам или вовлеченным в спор организационным единицам. Как правило, руководители разных подразделений – заведующие, деканы и т. п. – собираются вместе для выработки общего, устраивающего всех решения. Поскольку в профессиональной организации достаточно часто возникают проблемы координации между двумя параллельными иерархиями, их разрешение возлагается на администраторов.

Во-вторых, **администраторам профессиональной деятельности – особенно занимающим высшие посты – принадлежат ключевые роли в разрешении споров по пограничным вопросам деятельности организации между ее специалистами и внешними влиятельными силами: государством, клиентскими ассоциациями, спонсорами и т. п.** С одной стороны, администраторы обязаны защищать независимость профессионалов, «смягчать» внешнее давление; с другой – им приходится добиваться внешней поддержки своей организации (как моральной, так и финансовой). Таким образом, внешние роли руководителя – установление контактов, представительские функции, участие в переговорах с внешними силами – являются главными в управлении профессиональной деятельностью.

Некоторые авторы рассматривают исполняемые администраторами роли как признак их слабости. Те якобы находятся на посылках у профессионалов или являются пешками в чужих играх – между одним специалистом и другим, между вспомогательным персоналом и профессионалами, между внешними силами и профессионалами. Однако фактически исполняемые администраторами роли и являются источниками их власти. Администратор, способный привлечь дополнительные средства для организации, получает право решающего голоса в их распределении. Тот, кто умеет улаживать конфликты в пользу своего подразделения, оберегает профессионалов от внешнего давления, становится ценным и потому влиятельным членом организации.

По иронии, **профессионал попадает в зависимость от умелого администратора.** Перед профессионалом встает фундаментальная дилемма. Зачастую он с трудом «выносит»

администрацию, желая только одного – чтобы ему дали возможность спокойно работать. Но свобода достигается только благодаря деятельности администраторов – привлечению фондов, разрешению конфликтов, ослаблению требований внешних влиятельных сил. Профессионалу приходится делать выбор: либо самому заниматься административной работой, выкраивая время на профессиональную деятельность, либо положиться на администраторов, уступая им часть своей власти. Причем властью приходится делиться с администраторами, которые, в силу самого их выбора не-профессиональной стези, могут преследовать иные цели. Куда ни кинь – везде клин. Возьмем, к примеру, ориентированного на исследования преподавателя университета. Чтобы заручиться поддержкой на своем факультете, он должен принимать участие в деятельности комитетов, занимающихся вопросами исследований и преподавания. Но это отнимает время, в частности у его научной работы. Какой смысл тратить время на защиту того, на что не остается времени? Поэтому преподаватель склонен возложить урегулирование всех проблем на администраторов, которые, правда, не проявляют жгучего интереса к исследованиям, поскольку выбрали для себя карьеру управленцев.

Мы можем сделать вывод, что власть в этих структурах получают специалисты, решившие отойти от профессиональной деятельности в пользу административной, поскольку последняя дается им лучше. Но важно подчеркнуть, что это не власть *laissez-faire;* администратор профессиональной деятельности сохраняет полномочия лишь до тех пор, пока специалисты считают, что он эффективно обслуживает их интересы. Возможно, руководители профессиональной бюрократии являются самыми «слабыми» среди менеджеров всех пяти конфигураций, но они далеко не бессильны. *По отдельности* они обычно сильнее профессионалов-индивидуалов – а исполнительный руководитель является самым влиятельным лицом в профессиональной бюрократии – даже при том, что он может быть вынужден уступить перед *коллективной* властью специалистов.

Формирование стратегии в профессиональной бюрократии

Описание процесса формирования стратегии в профессиональной бюрократии, пожалуй, как нельзя лучше иллюстрирует две стороны власти администратора. Прежде всего следует отметить, что в организациях подобного рода стратегия принимает весьма своеобразную форму. Так как результат профессионального труда трудно поддается измерению, достичь соглашения по поводу его целей и задач не так легко. Поэтому **понятие стратегии – единой, интегрированной модели принятия общих для всей организации решений – в профессиональной бюрократии во многом теряет свой смысл.**

Учитывая автономию каждого профессионала – его тесные рабочие взаимоотношения с клиентами и довольно непрочные с коллегами, – логично предположить наличие у специалиста его индивидуальной стратегии. Часто профессионал сам выбирает клиентов и методы работы с ними, а значит и определяет собственную производственно-рыночную стратегию. Но выбор клиентов и методов работы не случаен. Специалисты в большой степени ограничены профессиональными стандартами и своей квалификацией. То есть профессиональным объединениям и образовательным учреждениям, находящимся за рамками организации, принадлежит огромная роль в определении стратегий, которых придерживаются их члены. Таким образом, все организации в данной профессиональной области придерживаются схожих, продиктованных извне, стратегий. Стратегии – в части того, кого и как обслуживать, – формируются у профессионалов еще в годы учебы и трансформируются по мере возникновения новых требований среды и новых методов работы, получивших одобрение профессионального объединения. Такое внешнее регулирование стратегии может быть совершенно откровенным: по данным исследователей из Университета Макгилла, некоей больнице, отказавшейся принять новый метод лечения, фактически было вынесено порицание, когда одна из медицинских ассоциаций постановила, что непринятие этого метода равносильно профессиональной халатности.

Следовательно, стратегии профессиональной бюрократии – это преимущественно стратегии отдельных специалистов в рамках организации, а также профессиональных объединений вне ее. Преимущественно, но не всецело. Организация все же обладает определенной свободой в своей специализации, чтобы адаптировать базовые стратегии к собственным потребностям и интересам. Например, существуют психиатрические больницы, центры здоровья

женщины, госпитали ветеранов. Все они ведут стандартную медицинскую практику, но каждая организация применяет ее для выбранного ею сектора рынка.

Как же проявляются организационные стратегии? Вероятно, **собственные стратегии профессиональных бюрократий складываются в результате накопления проектов, стратегических «инициатив», в ценности которых организацию смогли убедить ее члены** (например, приобрести новый прибор для лаборатории больницы, внести изменения в программу защиты ученых степеней в университете, открыть новый отдел в аудиторской фирме). Большинство инициатив выдвигается представителями операционного ядра – «профессионалами-предпринимателями», готовыми тратить силы на переговоры о принятии новых проектов на разных уровнях сложной административной структуры (а если метод новый и вызывает споры, то и во внешних профессиональных объединениях).

Наконец, какова роль администраторов профессиональной организации в стратегическом процессе? Однозначно, не пассивная. Как уже отмечалось, администрирование не относится ни к сильным сторонам, ни к кругу интересов оператора-профессионала. Поэтому он полагается на администратора, который помогает «провести» проект по всем уровням системы. Во-первых, у администратора больше времени на урегулирование подобных дел. К тому же в том и состоит его работа: ведь с профессиональным поприщем он расстался. Во-вторых, администратор прекрасно знаком с административной системой комитетов и имеет массу полезных для дела личных связей. Он ежедневно вращается в системе, тогда как профессионал-предприниматель за всю свою карьеру может реализовать один стоящий проект. В довершение, у администратора больше управленческих способностей – например, вести переговоры и убеждать.

Но влияние умелого администратора на формирование стратегии не ограничивается оказанием помощи профессионалам. Любой хороший менеджер стремится по-своему изменить организацию, сделать ее более эффективной посредством пересмотра стратегии. В профессиональной бюрократии это выражается в том, что администратор выдвигает собственные стратегические инициативы. Но в такой структуре – по сути, перевернутой «с ног на голову» – администратор не в состоянии навязать профессионалам операционного ядра свою волю. Ему приходится пользоваться неформальными рычагами, причем делать это тонко. Зная, что единственное заветное желание профессионалов состоит в том, чтобы их оставили в покое, администратор продвигается осторожно – едва различимыми шажками. Такая тактика позволит ему со временем осуществить перемены, о которых профессионалы первоначально и слышать не хотели.

Условия функционирования профессиональной организации

Третья конфигурация возникает там, где в операционном ядре организации преобладают высококвалифицированные специалисты – профессионалы, – выполняющие трудные для освоения и в то же время четко оговоренные процедуры. Это подразумевает сложность и стабильность внешней среды – достаточно сложной, чтобы требовать выполнения процедур, которым обучаются только при получении формального образования, но и относительно устойчивой, что позволяет четко определять, то есть стандартизировать, квалификацию. Таким образом, внешняя среда является основным ситуационным фактором в функционировании профессиональной бюрократии.

Факторы возраста и размера организации менее важны. Крупные профессиональные организации могут склоняться к несколько большей формализации и иметь более развитую структуру вспомогательного персонала. Но это не мешает существованию малых или молодых профессиональных бюрократий. Для механистической бюрократии характерен продолжительный «предпусковой» период ввиду необходимости выработки стандартов внутри организации. Прежде чем выполняемые в ней процедуры будут доведены до известного автоматизма, она должна пройти этап простой структуры. В отличие от механистической, в профессиональной бюрократии квалифицированные операторы привносят стандарты в нанимающую их организацию, поэтому необходимость в длительном предпусковом периоде отсутствует. Группа врачей, приглашенных на работу в новую больницу, или группа юристов, пришедших в новую адвокатскую контору, начинают действовать незамедлительно, словно эти люди уже давно работают в организации. По той же причине, а также в силу значительной автономии профессионалов размер организации представляется малосущественным фактором. Самостоятельно работающий бухгалтер

придерживается тех же профессиональных стандартов, что и «армия» специалистов по учету какого-нибудь гигантского концерна. Таким образом, в формировании профессиональной бюрократии этап простой структуры является непродолжительным.

Техническая система – важный ситуационный фактор только с точки зрения того, чем она не является в профессиональной бюрократии, – она относительно не регламентирована, не усложнена и не автоматизирована. Труд профессиональных операторов этой конфигурации предполагает значительную степень индивидуальной свободы. Именно они обслуживают клиентов, как правило, лично и непосредственно. Поэтому техническая система не может быть ни слишком регламентированной, ни, естественно, автоматизированной. Профессионал сопротивляется рационализации его навыков – то есть разделению их на простые, легко выполняемые действия – поскольку это приводит к зависимости от программирующей его труд техноструктуры, разрушает основу профессиональной автономии и уподобляет структуру механистической бюрократии.

Техническая система не может быть сильно усложненной. Хирург пользуется скальпелем, а аудитор – карандашом. Оба инструмента должны быть острыми, но в остальном это простые и ничем не примечательные орудия труда. И тем не менее тот и другой позволяют своим пользователям самостоятельно выполнять исключительно сложные функции. Более сложные инструменты – компьютеры в аудиторской фирме и кардиологическое оборудование в больнице – ограничивают автономию профессионала, принуждая его работать в мультидисциплинарных командах, что приближает организацию к адхократии. Эти команды занимаются в основном конструированием, модификацией и наладкой оборудования; данные операции обычно регламентированы и автоматизированы, обезличивают отношения между профессионалом и клиентом. Поэтому **в «чистой» профессиональной бюрократии технология организации – ее база знаний – сложная, чего нельзя сказать о ее технической системе – наборе инструментов, используемых для применения базы знаний.**

Элементарный пример профессиональной бюрократии – *организация индивидуального обслуживания,* по крайней мере выполняющая сложную, но неизменную деятельность. Школы и университеты, консультационные фирмы, юридические и аудиторские конторы, социальные службы, – все они опираются на данную конфигурацию, поскольку сосредоточены не на инновационном решении новых проблем, а используют стандартные программы для решения относительно знакомых задач. То же верно и для больниц, во всяком случае, имеющих простые технические системы. (В тех сферах, где требуется сложное оборудование, – а число таких клиник постоянно возрастает, особенно в медицинских учебных заведениях, – больница приближается к гибридной структуре с чертами, характерными для адхократии. Но эту тенденцию ослабляет присущая медикам осторожность. Для работы с пациентами используются только проверенные оборудование и препараты. Для организаций, несущих ответственность за жизнь клиентов, естественно, неприемлема более свободная, органическая структура вроде адхократии.) В сервисном секторе современного общества для решения возникающих стандартных проблем применяются заранее разрабатываемые программы. Следовательно, здесь должна преобладать профессиональная бюрократия. Наблюдая бурный рост данного сектора в последние два десятилетия, мы убеждаемся в главенствующей роли этой конфигурации.

Мы уже не раз приводили примеры из сферы услуг. Но профессиональные бюрократии встречаются и в производственном секторе, в частности там, где внешняя среда требует сложной, но устойчивой трудовой деятельности а техническая система не отличается ни регламентированностью, ни сложностью. Таковы, например, *ремесленные предприятия* – важная форма профессиональной бюрократии. Основу их операционного ядра составляют квалифицированные мастера, использующие довольно простые инструменты для производства стандартной продукции, Само понятие *«мастер»* подразумевает некоего профессионала, который изучает традиционное ремесло, длительное время работая подмастерьем, что затем позволит ему трудиться самостоятельно в отсутствии внешнего контроля. Администрацию ремесленных предприятий можно назвать крошечной – здесь нет техноструктуры, а немногочисленные руководители так или иначе работают бок о бок с мастерами.

Промышленная революция привела к радикальному сокращению рядов «армии» ремесленников. Процессы труда – например, изготовления обуви – были рационализированы, вследствие чего контроль над ними перешел из рук тачавших сапоги мастеров к моделирующим обувь аналитикам. Небольшие ремесленные предприятия превратились в крупные

механистические бюрократии. Но кое-какие ремесла сохранились – например, стеклодувное, гончарное дело, художественная фотография, кулинарное искусство. Эти примеры свидетельствуют, что термин *«ремесло»* ассоциируется сегодня с прикладным искусством, изделиями ручной работы – функциональными, но в то же время обладающими (что и привлекает покупателя) эстетической ценностью. Кроме того, преимущественно ремесленной остается такая важнейшая отрасль, как строительство.

Профессиональные бюрократии ориентированы на самые разнообразные рынки. Как уже отмечалось, в такие организации обычно объединяются специалисты в разных областях, обслуживающие клиентов различных типов. В больнице гинекологи лечат женщин, педиатры -" детей и т. д.; в университете преподаватели философского факультета читают лекции студентам, интересующимся «наукой всех наук», а на технические факультеты поступают те, кто стремится получить вполне конкретные навыки.

В соответствии с гипотезой 11 подобное многообразие побуждает использовать в качестве основы для группирования профессионалов именно рынки. Наши примеры фактически об этом и говорят (хотя мы также видим, что в профессиональной бюрократии рыночное основание для группирования специалистов оказывается, учитывая способ выбора профессиональных услуг, равнозначным функциональному).

Иногда рынки профессиональных бюрократий диверсифицируются географически, в результате чего мы получаем так называемую *дисперсную (рассредоточенную) профессиональную бюрократию.* В данном случае углубляется проблема сохранения лояльности организации, так как профессионалы действуют автономно на значительном удалении друг от друга и от административной структуры. К примеру, Организация лесничих США рассредоточена по всей территории Америки, поскольку каждый из ее членов работает в одиночку. То же касается агентов ЦРУ и консультантов в некоторых областях. Как следствие, объединяющим их организациям приходится полагаться главным образом как на базовую подготовку, так и, прежде всего, на индоктринацию, идеологические установки.

Отбор сотрудников ведется очень строго, самое серьезное внимание уделяется спецподготовке и воспитательной работе, которые организация зачастую берет на себя. Только прошедшие все предварительные этапы сотрудники могут быть направлены на работу в отдаленные регионы. «Центр» периодически вызывает их для идеологической «подпитки», часто проводит ротацию регионов работы, чтобы гарантировать сохранение лояльности организации и невозможность «укоренения» в определенной территориальной области.

Иногда профессиональные бюрократии принимают гибридную форму. Описывая структуру больниц, мы уже упоминали о возможных для них чертах адхократии. Мы называем такое сочетание *профессиональной бюро/адхократией.* Еще один вариант – *простая профессиональная бюрократия* – возникает, когда опирающиеся на стандартные навыки высококвалифицированные профессионалы работают под началом сильного, даже деспотичного руководителя (что характерно для простых структур). Рассмотрим, например, симфонический оркестр – организацию, состоящую из высокопрофессиональных музыкантов, исполняющих стандартный репертуар. Нередко ее руководителя, дирижера, сравнивают с диктатором.

В любом случае нельзя отрицать потребность в данном случае в сильном руководстве, основанном на прямом контроле. В послереволюционной России был опыт существования «оркестров» без «дирижеров», но бесконечные конфликты между исполнителями ясно показали необходимость возвращения самозванных «музыкальных руководителей» к своим непосредственным обязанностям.

Наконец, вкратце отметим действие таких важных ситуационных факторов, как мода и влияние операторов. *Профессионализм* – популярное сегодня слово. Как следствие, **профессиональная бюрократия является очень модной структурой –** и заслуженно, ведь одна из основных ее характеристик – демократизм.

Таким образом, любому оператору выгодно выполнять работу более профессионально – приобретать новые навыки, воздерживаться от стандартизации процесса труда аналитиками техноструктуры, налаживать связи, способствующие установлению защищающих умения общеотраслевых стандартов. Тем самым оператор сможет добиться того, от чего его старательно «оберегает» механистическая бюрократия, – контроля над процессом труда и определяющими его решениями.

Некоторые проблемы профессиональной бюрократии

Уникальность профессиональной организации в конфигуративном ряду определяется тем, что только она отвечает двум важнейшим потребностям современного человека. Она демократична, так как отдает власть непосредственно работникам (по крайней мере, профессионалам). Она обеспечивает им широкую автономию, освобождая от необходимости тщательной координации их действий с решениями коллег и защищая от всякого внешнего давления. Так что профессионалам досталась завидная судьба. Они принадлежат к организации, но вольны сами выбирать способ обслуживания клиентов и ограничены только общепринятыми стандартами профессии.

Как следствие, профессионалы являются ответственными и высокомотивированными сотрудниками, преданными своей работе и клиентам, которых они обслуживают. В отличие от воздвигающей барьеры между оператором и клиентом механистической бюрократии, эта конфигурация устраняет препятствия, приветствуя развитие личных взаимоотношений. Ее техническая и социальная системы могут функционировать в полной гармонии.

Более того, автономия позволяет профессионалам без какого-либо внешнего нажима совершенствовать свои навыки. Они повторяют, раз за разом, одни и те же сложные программы, постоянно снижая неопределенность в процессе труда, до тех пор пока не доведут исполнение почти до совершенства, подобно тому гончару из Прованса, который всю жизнь искал рецепт идеальной глазури для своих изделий. Мышление профессионала «конвергентно» – сосудистый хирург Ф. Спенсер *(Spencer,* 1976) сравнивает его с дедуктивным методом. Он вспоминает о некоем страстном любителе бриджа, который, отстояв три турнирных дня за спиной чемпиона Чарльза Горена, заключил: «Он не делал ничего такого, чего не смог бы сделать я, за исключением одного – он не допустил ни единой ошибки» (p. 1181). Эти слова отлично передают уверенность профессионалов в себе и доверие к ним клиентов профессиональной бюрократии. Вынимая горшки из печи, гончар не ожидает никаких сюрпризов. Не ждут их и ложащиеся «под нож» пациенты доктора Ф. Спенсера. Они знают, что операция (программа) выполнялась уже столько раз – этим хирургом и многими другими, – что возможность ошибки сведена к минимуму. В больницах пациентам не предлагают новых программ до тех пор, пока они не будут всесторонне проверены, испытаны и одобрены большинством специалистов. Поэтому клиент профессиональной бюрократии может быть спокоен, зная, что обслуживающий его специалист обладает высокой квалификацией и опытом, которые он применяет в хорошо отлаженных процедурах, а не в качестве эксперимента, и к тому же мотивирован на самое безупречное их выполнение.

Но в тех же характеристиках, демократии и автономии, заключены главные проблемы профессиональной организации. **Поскольку помимо контроля, осуществляемого самими профессионалами, другие методы надзора отсутствуют, нет и возможности своевременной корректировки допущенных исполнителями ошибок.** Такие оплошности и лежат в основе возникающих в данной конфигурации проблем координации, свободы действий и инноваций.

Проблемы координации

Профессиональная организация может эффективно координировать деятельность специалистов операционного ядра только посредством стандартизации квалификации. Прямой контроль и взаимное согласование исключены, как посягающие (со стороны администрации и коллег) на профессиональную автономию. Сложность труда работы и не поддающиеся четкому определению результаты делают неэффективными стандартизацию процессов труда и выпуска. Но и **стандартизация знаний и навыков, будучи довольно общим механизмом координации, не справляется со всеми проблемы профессиональной бюрократии.**

Речь идет, во-первых, о необходимости координации деятельности профессионалов и вспомогательного персонала. Для специалиста все просто: он отдает распоряжения. Только вспомогательный штат оказывается между молотом и наковальней: между вертикальной линейной властью и горизонтальной властью профессиональной квалификации.

Еще более сложной является проблема координации действий самих профессионалов. В отличие от механистической профессиональная бюрократия не является единым организмом. Она представляет собой совокупность независимых личностей, объединенных лишь общими

ресурсами и вспомогательными службами, но мечтающих о независимости. При эффективном процессе наклеивания ярлыков они ее получают. Но он не может быть хорош настолько, чтобы потребности клиентов никогда не «проваливались» в зазоры между «ячейками». Мир – неразрывно связанная система. Разделите его на части, пусть и в стремлении лучше понять, и он неизбежно рухнет (и наша книга как попытка «разложить все по полочкам», вероятно, не исключение). Потребности, попадающие в пограничную между двумя категориями область или одновременно в обе категории, обычно искусственно «втискивают» в одну из «ячеек». В современной медицине, к примеру, для удобства узких специалистов-медиков тело человека рассматривается скорее как набор слабо связанных между собой органов, нежели как комплексная система взаимозависимых частей. Пациенту, чья болезнь точно подпадает под юрисдикцию определенного специалиста, проблемы координации не страшны. Для остальных – скажем, для человека, который не знает, обратиться ему к психиатру или к терапевту, – это означает многократные походы в больницу в поисках определенности, в результате чего он, возможно, упускает драгоценное время. В университете процесс каталогизации также может носить искусственный характер (например, когда преподаватель, специализирующийся на изучении производственных процессов, колеблется между кафедрами исследований операций и организационного поведения факультета менеджмента и потому не получает должности ни на одной из них).

Процесс каталогизации является, по сути, источником многочисленных конфликтов в профессиональной бюрократии. Немало политических копий сломано в беспрестанной переоценке ситуаций и программ, которые были изначально несовершенны либо искусственно разграничены.

Проблемы свободы действий

Согласно основополагающей посылке проектирования профессиональной бюрократии, процесс наклеивания ярлыков снимает все виды неопределенности любого отдельно взятого вида труда. Выше мы показали, что данная посылка часто оказывается ложной, идет в ущерб функционированию организации. Но проблемы возникают даже тогда, когда она оказывается верной. Каталогизирование, то есть диагностирование потребностей клиента и выбор соответствующей программы действий, предоставляет значительную свободу действий отдельным профессионалам, сложные умения и навыки которых, вне зависимости от степени их стандартизации, требуют серьезной оценки. Работа по собственному усмотрению хороша, если профессионал является компетентным добросовестным человеком. Но не все специалисты-операторы таковы. А **профессиональная бюрократия не может работать с некомпетентными или безответственными специалистами.**

Не существует двух профессионалов с абсолютно одинаковой квалификацией. Поэтому клиент, которому приходится выбирать между ними – пребывая в неведении, ведь он обращается за профессиональной помощью, потому что за неимением специальных знаний не может помочь себе сам, – словно играет в русскую рулетку (почти буквально в случае с медициной, когда одно-единственное решение может стать вопросом жизни и смерти). Но это неизбежно; вряд ли возможно предпринять что-либо, кроме усовершенствования процедур отбора выпускников вузов.

Хуже, когда профессионал – человек несознательный: отказывается повышать квалификацию по окончании высшего учебного заведения, больше заботится о заработке или так страстно увлекается своим мастерством, что забывает о реальных потребностях клиентов. Последний случай представляет обычную для профессиональной бюрократии инверсию связи «средства-цель», иную, чем в механистической бюрократии, но столь же серьезную. Некоторые специалисты путают нужды клиента с тем, что они могут ему предложить. Они просто концентрируются исключительно на своих излюбленных программах в ущерб всем остальным – возможно, потому, что лучше всего умеют делать то, что им нравится. Пока «попадаются» нуждающиеся только в этой программе клиенты, проблем не возникает. Но изменение потребностей клиентов вызывает сложности. Так, встречаются психиатры, уверенные, что все пациенты (да чего уж там – человечество) нуждаются в психоанализе; консультационные фирмы, предлагающие одну и ту же систему планирования всем клиентам, независимо от условий их деятельности; преподаватели, использующие одну и ту же методику преподавания для аудитории

из 500 человек и из пяти; социальные работники, которые считают своим долгом применять власть даже к тем, кто этого совсем не хочет.

Разобраться в этой путанице целей и средств мешает сложность объективной оценки результатов профессиональной деятельности. Если психиатры не могут даже определиться в понятиях «лечение» или «здоровый человек», способны ли они ответственно утверждать, что шизофренику показано не медикаментозное лечение, а психоанализ? Если нельзя измерить результаты обучения в классе, как можно заявлять, что лекции хуже или лучше семинаров, или, если уж на то пошло, самостоятельного изучения источников? Вот почему так редко используется очевидное решение проблем свободы действий – открытое порицание безответственного поведения через профессиональные объединения. Кроме того, профессионалы весьма неохотно выступают против «коллег по цеху» – не любят «выносить сор из избы». Такое возможно лишь в крайних случаях; игнорирование определенных паттернов поведения безнравственно. Но крайние случаи составляют лишь верхушку айсберга злоупотребления свободой.

Свобода действий позволяет профессионалам игнорировать потребности не только клиентов, но и самой организации. В таких структурах профессионалы, как правило, не чувствуют себя членами команды. Для многих специалистов организация – это место, почти случайное, где они реализуют свои навыки и умения. Они преданны делу, но не стенам, в которых работают. В то же время профессиональной организации необходимы лояльные сотрудники – для поддержания ее общей стратегии, образования административных комитетов, разрешения конфликтов с профессиональными объединениями. Кооперация имеет решающее значение для функционирования административной структуры, и тем не менее, многие профессионалы отчаянно сопротивляются сотрудничеству. Преподаватели ненавидят организационные собрания; они не желают чувствовать свою зависимость от коллег. Наверное, они слишком хорошо знают друг друга!

Проблемы инноваций

В профессиональной организации успех крупных инноваций также определяется кооперацией. Для улучшения существующих программ достаточно сил отдельных профессионалов, но появление новых ломает установившуюся в профессии ситуацию – в связи с реорганизацией «ячеек каталога», – требуя коллективных усилий. А нежелание профессионалов кооперироваться может вызвать сопротивление инновациям.

Подобно механистической, структура профессиональной бюрократии не отличается гибкостью; она ориентирована на стандартный выпуск, а не создание чего-то нового. Результаты всех бюрократий во многом определяются стабильностью внешней среды; это исполнительские структуры, ориентированные на совершенствование программ действий для предсказуемых ситуаций, а не создание новых программ для решения незнакомых проблем.

Проблемы инноваций в профессиональной организации коренятся в конвергентности мышления, в том, что профессионал рассуждает дедуктивно, воспринимая конкретную ситуацию через призму общего понимания. В условиях профессиональной бюрократии это означает, что новые проблемы «втискиваются» в старые классификационные ячейки. Докторанту, который планирует защиту диссертации по междисциплинарной теме, – в конце концов, разве стремление к высшей ученой степени не должно стимулировать рождение нового знания? – неминуемо приходится выбирать между кафедрами (факультетами). «Вы можете стать доктором бизнес-администрирования или доктором образования; но степень по администрированию в образовании мы здесь не присуждаем». Особенности дедуктивного мышления как нельзя лучше иллюстрирует комментарий Ф. Спенсера *(Spencer,* 1976): «О всех случаях серьезных осложнений и летальных исходах в наших трех больницах... мы сообщаем в центральное управление, кратко, на одной-трех страницах описывая всю цепочку событий». От шести до восьми из этих историй болезни обсуждаются на часовых еженедельных конференциях по «смертности-заболеваемости»: лечащие врачи делают доклад, а аудитория «задает вопросы и комментирует» (p. 1181). «Целая» страница и 10 минут обсуждения на каждую историю болезни «с серьезными осложнениями»! Возможно, этого довольно для изложения симптомов и распределения их по категориям. Но хотя бы задуматься о новых подходах к лечению нереально. Как говорила Люси (героиня старого американского телесериала «Я люблю Люси»), большое искусство не творится за полчаса: на это нужно по крайней мере 45 минут!

Дело в том, что и большое искусство, и инноваторские решения требуют *индуктивного* подхода – то есть выведения нового всеобщего решения из конкретного опыта. Мышление такого типа *дивергентно:* оно не совершенствует существующие стандарты, а отбрасывает их, уходит с проторенной колеи. А это вызов всему тому, что составляет основу профессиональной бюрократии.

Таким образом, не стоит удивляться, что профессиональные бюрократии и контролирующие их объединения обычно весьма консервативны, что они сопротивляются изменению своих привычных подходов. Всякий раз, когда какой-нибудь предприимчивый профессионал выступает как инноватор, неизбежны политические столкновения. Даже в механистической бюрократии, когда менеджеры стратегического апекса в конце концов признают необходимость перемен, они могут волевым решением навязать их иерархии. В профессиональной бюрократии, где независимые операторы сами принимают решения, и в профессиональных объединениях с их демократическими процедурами право реализации стратегических изменений рассеянно. Изменения должен одобрить каждый, а не только кучка руководителей или представителей профессионалов. Поэтому перемены происходят так медленно и болезненно, в сопровождении политических интриг и хитрых маневров профессиональных и административных новаторов.

Профессиональная бюрократия не имеет проблем до тех пор, пока ее внешняя среда остается стабильной. Она продолжает совершенствовать свои навыки и систему наклеивания ярлыков. Но динамические условия требуют изменений – новых навыков, новых способов их категоризации, творческих, совместных усилий профессионалов разных областей. И, как мы увидим в гл. 12, другой конфигурации.

Дисфункциональные реакции

Какую реакцию вызывают проблемы координации, свободы и инноваций? Люди, далекие от профессии, – клиенты, администраторы непрофессиональной деятельности, общество в целом и его правительственные представители – обычно полагают, что эти проблемы являются результатом отсутствия внешнего контроля над специалистами-операторами и процессом их труда. Поэтому они начинают действовать самым естественным, на их взгляд, образом: пытаются контролировать его с помощью других механизмов координации. В частности, используя прямой контроль, стандартизацию процессов труда или выпуска.

Прямой контроль предполагает, как правило, создание промежуточного надзирающего органа с малой «нормой управляемости» (согласно классическому пониманию властных полномочий). Данное решение эффективно лишь в случае крайней нерадивости профессионалов. Хирургу в замызганном халате или преподавателю, прогулявшему слишком много занятий, можно «поставить на вид» или пригрозить увольнением. Но конкретную профессиональную деятельность – сложную с точки зрения исполнения и туманную с точки зрения результатов – трудно проконтролировать кому-либо, кроме самих специалистов. Поэтому отошедшему от профессии администратору, на которого возложен прямой контроль, не остается ничего другого, как заниматься скучным для него делом. Некоторые региональные инспекторы, поставленные монреальским советом по образованию наблюдать за подведомственными ему школами, звонят директорам школ в 16:59, чтобы удостовериться, что те не ушли с работы раньше положенного времени. Полномочия таких промежуточных контролеров проистекают из допущения, что работа профессионалов поддается, подобно любой другой, контролю сверху. Но эта посылка вновь и вновь оказывается несостоятельной.

Внешний контроль, равно как и другие формы стандартизации, часто только мешает профессионалам. И все по тем же причинам – из-за высокой сложности труда и неясности результата. Их невозможно формализовать с помощью правил и нормативов, систем планирования и контроля. Непонимание этого приводит к ошибкам в управлении (программирование неправильного поведения и ошибочная оценка результатов), принуждающим профессионалов играть по правилам механистической бюрократии – беспокоиться о стандартах, а не клиентах. И вновь неразбериха средств и целей. Вот как полицейский из Чикаго описал влияние подобных стандартов на его работу:

Допустим, мой инспектор говорит: «Нужно еще два ареста, чтобы догнать по показателям другие участки». И вот мы выезжаем на эту охоту-лотерею...

Особенно «ценятся» ограбления и задержания вооруженного преступника. Когда полиция приезжает на место происшествия, человек с пистолетом уже скрылся, поэтому они хватают любого, прекрасно понимая, что это, скорее всего, никакой не преступник. Но в протоколе записывается: «Задержаны два человека за НИО» – незаконное использование оружия. В отчете будет сказано: «...когда мы прибыли на место, мы увидели двоих подозрительных». Они улучшат свои показатели, даже если суд впоследствии не примет дело. Арест – это все что им нужно *(Terkel,* 1972 : 137,139-40).

Вот наглядное изображение тщетности попыток взять под контроль профессиональную по своей природе деятельность. То же происходит, когда бухгалтеры пытаются контролировать менеджеров и консультантов своих фирм, – «подчинение становится самоцелью, ведь понятно, что дипломированный бухгалтер-администратор не способен оценить знания и компетентность не-бухгалтера» *(Montagna,* 1968:144). А в школьной системе государственная техноструктура почему-то уверена, что правомочна программировать работу учителя. Например, чиновник департамента планирования образования из ГДР в свое время с гордостью рассказывал мне, что в любой день все дети одного возраста по всей стране открывают одинаковые учебники на одних и тех же страницах. Индивидуальные потребности учащихся – кому-то учеба дается легко, кому-то труднее, кто-то живет в городе, кто-то в деревне, – а также индивидуальный стиль преподавания подчинены требованию четкости системы.

Эффективность сложного труда, который выходит из-под контроля выполняющего ее оператора, резко снижается. Общество, наверное, должно контролировать расходы профессиональных бюрократий – в качестве сдерживающей меры – и правовыми методами бороться против наиболее грубых нарушений профессиональных принципов. Но слишком жесткий внешний контроль над самой профессиональной деятельностью в соответствии с гипотезой 14 приводит к централизации и формализации структуры. Право принимать решения переходит от операторов к менеджерам и далее к аналитикам техноструктуры. Так можно вместе с водой и ребенка выплеснуть.

Технократический контроль не улучшает профессиональную деятельность, не отделяет безответственное поведение от ответственного – он просто ограничивает и то и другое. Для организаций, в которых ответственное поведение большая редкость, это, возможно, оправданно. Но в прочих ситуациях – то есть в большинстве организаций – технократический контроль только подавляет профессиональную ответственность.

Контроль также нарушает баланс деликатных взаимоотношений между профессионалом и клиентом, отношений, основанных на беспрепятственных контактах между двумя людьми. Так, начальник полиции по фамилии Чизанкас признает, что в «паравоенных структурах» полицейские, стоящие на нижнем уровне неофициальной иерархии, всегда готовы «выместить свое раздражение на правонарушителях» *(Hatvany,* 1976 : 73). Контроль снимает с профессионала ответственность за услугу и передает его административной структуре (что никак не влияет на получаемые клиентом выгоды). Ученика обучает не государство и даже не школьная система или сама школа; не больница принимает роды. Это делают отдельные профессионалы. Если специалист некомпетентен, то никакой план и никакие правила техноструктуры, никакие приказы ни одного администратора или государственного органа не прибавят ему необходимых знаний и навыков. Более того, планы, правила и приказы могут помешать компетентному специалисту эффективно выполнять свои функции. По крайней мере в механистической бюрократии рационализация удешевляет получаемый клиентом результат. В случае с профессиональной деятельностью она приводит к обезличенному, неэффективному обслуживанию.

Кроме того, **внешний контроль может ослабить стимулы к совершенствованию, а равно и к инноваторству – с последним у профессиональной бюрократии худо даже в лучшие времена.** Утратив контроль над трудом, профессионалы уподобятся пассивным операторам механистической бюрократии. С усилением внешнего контроля крайне осложнится и без того нелегкая работа администратора профессиональной деятельности. В системе школьного образования, например, государство смотрит на руководителей учебных заведений сверху вниз, навязывая свои стандарты, а профессионалы, сопротивляясь внедрению унифицированных правил, смотрят на него снизу вверх. Стратегическая вершина оказывается между жаждущей

власти техноструктурой и настаивающим на автономии операционным ядром. А в проигрыше оказываются все и каждый.

Неужели у обеспокоенного эффективностью профессиональных бюрократий общества нет никаких рычагов влияния? Конечно, есть. Прежде всего это финансовый контроль и правовые меры. Но, тем не менее, стоит ли выдавать профессионалам «пустые чеки», не требуя отчета перед обществом? Возможны разные решения, но всегда следует исходить из понимания того, что собой представляет и для чего необходима профессиональная деятельность. **Изменения в профессиональной бюрократии не делаются одним махом, когда, только заняв кабинет, новый администратор объявляет о масштабных реформах или государственный чиновник пытается поставить специалистов под технократический контроль. Инновации медленно проникают в профессиональную среду, изменяя требования к будущим профессионалам, изменяя то, чему их обучают в профессиональных школах (нормы, навыки и знания), а затем и их стремление к повышению квалификации.** Когда назревшие изменения встречают сопротивление, общество должно воззвать к чувству социальной ответственности специалистов или, если призыв не будет услышан, использовать давление, но не на профессиональные бюрократии, а на профессиональные объединения.

Глава 11

Дивизиональная форма

Основной координационный механизм: **стандартизация выпуска**

Ключевая часть организации: **срединная линия**

Основные параметры дизайна: **рыночное группирование, система контроля над исполнением, ограниченная вертикальная децентрализация**

Ситуационные факторы: **диверсифицированные рынки (в частности, товаров и услуг); зрелая, крупная организация; властные потребности менеджеров среднего звена; модная**

Подобно профессиональной бюрократии, дивизиональная форма представляет собой не столько интегрированное целое, сколько набор объединенных центральной административной структурой полуавтономных «организмов». Но если «слабосвязанными» организмами профессиональной бюрократии являются отдельные люди, профессионалы операционного ядра, то в дивизиональной форме – это организационные единицы срединной линии. Обычно их называют *подразделениями (дивизионами),* а центральную администрацию – *штаб-квартирой.* Потоки властных полномочий в данной конфигурации носят не восходящий, а нисходящий характер.

Дивизиональная форма широко распространена в частном секторе промышленно развитых национальных хозяйств: она (или ее вариации) характерна для подавляющего большинства фирм из так называемого списка *«Fortune 500»* (крупнейшие и богатейшие американские корпорации). Но аналогичные структуры встречаются и в других секторах экономики. Вариацией этой конфигурации является так называемый «мультиверситет» – крупный университет с множеством факультетов и научных центров, например Калифорнийский, равно как и включающий несколько специализированных клиник комплекс медицинских учреждений, или социалистическая экономика, в которой государственные предприятия рассматриваются как-дивизионы, а экономические органы правительства – как их штаб-квартиры.

Дивизиональная форма отличается от прочих четырех конфигураций в одном важном отношении. Она не является завершенной, законченной от начала до конца, от стратегической вершины до операционного ядра структурой, но как бы накладывается на другие сверху. То есть каждое ее подразделение имеет собственную структуру. Однако, как мы увидим, дивизионализация влияет на особенности структуры – в частности, подразделения тяготеют к конфигурации механистической бюрократии. Сама же конфигурация дивизиональной формы фокусируется на структурных взаимосвязях между штаб-квартирой и подразделениями, то есть на

взаимоотношениях стратегического апекса с верхними эшелонами срединной линии. Все, что находится за рамками этих отношений, имеет второстепенное значение.

Базовая структура

Параметры дизайна

Принципиально важно, что **дивизиональная форма использует в верхней части срединной линии рыночный принцип группирования организационных единиц.** Подразделения создаются в соответствии с обслуживаемыми рынками и наделяются всеми необходимыми для их обслуживания операционными функциями. На рис. 11.1 представлена типичная органиграмма дивизиональной производственной фирмы, каждое подразделение которой занимается закупочной, конструкторской, производственной и маркетинговой деятельностью. Такое **рассредоточение (и дублирование) операционных функций минимизирует зависимости между подразделениями, поэтому каждое из них может действовать как полуавтономный организм, не обязанный координировать свою работу с другими.** Это, в свою очередь, позволяет сгруппировать под началом штаб-квартиры большое число подразделений. Иначе говоря, объем ответственности стратегического апекса организации дивизиональной формы может быть очень большим.

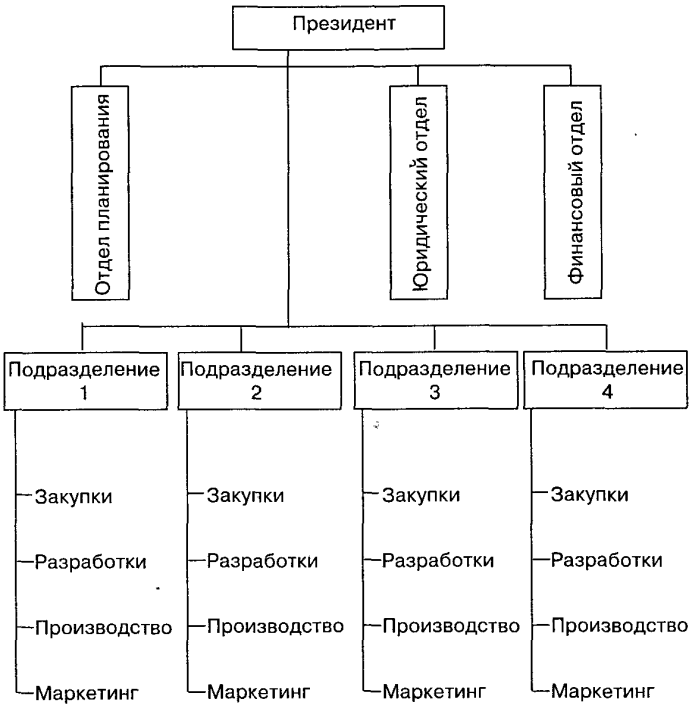


Рис. 11.1. Типичная органиграмма дивизиональной производственной фирмы

Подобное структурное устройство естественно приводит к ярко выраженной децентрализации: каждый дивизион наделен полномочиями, необходимыми для принятия решений относительно своих собственных операций. Но **требуемая для дивизиональной формы децентрализация существенно ограничена и зачастую сводится к делегированию полномочий нескольких высших менеджеров центра чуть более многочисленным руководителям подразделений. Другими словами, дивизиональная форма предусматривает децентрализацию параллельного, ограниченного вертикального типа.** На самом деле дивизиональная структура может оказаться достаточно *централизованной.* Менеджеры подразделений могут владеть львиной долей власти, препятствуя дальнейшей вертикальной децентрализации (вниз по командной цепочке) или горизонтальной децентрализации (передаче власти специалистам аппарата и операторам). Как сказал президент одной фирмы-конгломерата, организации, с неизбежностью использующей дивизиональную форму:

«Вся наша философия вертится вокруг того, у кого сосредоточена ответственность за прибыль, – главного менеджера подразделения. Я не хочу, чтобы кто-нибудь в этой организации сомневался, что главный менеджер – это босс. Так начинается предпринимательская атмосфера» (цит. по: *Lorsch and Allen,* 1973 : 55). Конечно, теоретически дивизионализация не препятствует дальнейшей децентрализации власти *внутри* подразделений. Но, как мы вскоре увидим, другие характеристики этой структуры побуждают подразделения к большей централизации власти, чем если бы они были независимыми организациями.

Если бы штаб-квартира делегировала *все* свои полномочия менеджерам подразделений, она просто перестала бы существовать и каждый дивизион в итоге превратился бы в самостоятельную организацию. Поэтому между центром и подразделениями должны быть некие отношения контроля и координации. Следовательно, возникает вопрос: «Как штаб-квартире, сохраняя контроль, в то же время дать каждому подразделению столько свободы, чтобы оно управляло своими операциями?» Ответ заключается в одном специфическом параметре дизайна: системе контроля над исполнением. **В целом штаб-квартира предоставляет дивизионам почти полную свободу в принятии решений, контролируя лишь результаты их реализации.** Мониторинг проводится постфактум, в конкретных количественных показателях – в случае с коммерческими организациями в показателях прибыли, объемов продаж и нормы возврата инвестиций. По словам Р. Акермана, «бухгалтерские отчеты не застрахованы от неправильной трактовки, но они освобождают ревизора от необходимости просеивать и осмысливать операционные данные разных предприятий» *(Ackerman,* 1975 : 49). Таким образом, **основной координационный механизм в дивизиональной форме – это стандартизация выпуска, а ключевой проектный параметр – система контроля над исполнением.**

Этот координационный механизм и рассматривавшиеся до сих пор три параметра дизайна составляют базовую структуру дивизиональной формы: рыночно ориентированные организационные единицы в верхней части срединной линии; параллельная, вертикальная децентрализация единиц (но не обязательно внутри них); использование стандартизации выпуска при помощи системы контроля над исполнением, позволяющей штаб-квартире контролировать подразделения. Это компоненты идеальной конфигурации. Рыночная ориентация группирования позволяет предоставить подразделениям автономию, что способствует их децентрализации, а также позволяет легко идентифицировать их выпуск и координировать их деятельность посредством контроля над исполнением.

В данной конфигурации определенные, хотя и не первостепенные, роли принадлежат и другим координационным механизмам и проектным параметрам.

Центральная администрация не использует в качестве координационного механизма стандартизацию рабочих процессов, поскольку это угрожало бы дивизиональной автономии. Следовательно, попытки формализации поведения подразделений со стороны штаб-квартиры практически отсутствуют. Планирование деятельности также не практикуется; в противном случае подразделениям навязывались бы решения, которые они вправе и должны принимать сами. Отсутствие в этой структуре зависимостей между дивизионами препятствует использованию взаимных согласовании, так же как и способствующих им инструментов взаимодействий.

Но определенную роль играют два оставшихся механизма координации (стандартизация знаний и навыков и прямой контроль). Успех дивизиональной формы зависит от компетентности руководителей подразделений, которым делегировано право принятия решений. Если высшие менеджеры срединной линии других конфигураций обычно функционально ориентированы и обладают ограниченной свободой действий, то менеджеры дивизиональной формы – это «мини-гендиректоры», которые руководят своими операторами. Вот почему срединная линия становится важнейшей частью структуры. Но эта особенность накладывает на штаб-квартиру обязанности по обучению менеджеров подразделений (фактически стандартизировать их навыки руководства). Подобным образом индоктринация менеджеров подразделений гарантирует, что они будут ориентироваться на цели, поставленные штаб-квартирой, а не сконцентрируются на локальных целях своих дивизионов. Дивизиональные руководители периодически бывают в штаб-квартире на конференциях и совещаниях с центральными администраторами. Иногда осуществляется ротация, помогающая менеджерам выработать широкий взгляд на организацию. В дивизиональной форме прямой контроль служит дублирующим механизмом координации. Когда подразделение сталкивается с трудностями, может потребоваться вмешательство центрального руководства, в том числе с целью замены руководителя дивизиона. Поэтому штаб-квартире

необходимо быть в курсе осуществляемых в подразделениях операций (хотя бы для того, чтобы знать, когда и как вмешаться). Потребность в прямом контроле несколько сокращает нормы управляемости менеджеров штаб-квартиры.

Структура подразделений

Установив, какие средства использует штаб-квартира для контроля над дивизионами, – контроль над исполнением, подкрепляемый обучением, индоктринацией менеджеров и прямым контролем над ними, – мы можем вернуться к вопросу о децентрализации внутри подразделений. Теоретически, дивизиональную форму можно наложить на любую другую конфигурацию. Мультиверситет или бухгалтерская фирма с региональными отделениями по всей стране представляют собой ряд профессиональных бюрократий в дивизиональной форме; сеть корреспондентских пунктов национальной ежедневной газеты – это дивизионально организованная адхократия. Бизнесмен, владеющий контрольными пакетами акций предпринимательских фирм, придает дивизиональную форму простой структуре. Подразделения любой организации также могут демонстрировать разнообразие структур, как, скажем, в случае с муниципальным советом, включающим четыре «подразделения», – простую структуру программы борьбы с нищетой, механистически-бюрократическую санитарную службу, полицию в форме профессиональной бюрократии и адхократическую группу специалистов по городскому развитию.

Но лучше всего дивизиональная форма «срастается» с механистически-бюрократическими структурами в своих подразделениях, а кроме того, подталкивает их, независимо от их естественной склонности, к форме механистической бюрократии. **Объяснение этой важной особенности кроется в ключевой для функционирования дивизиональной структуры стандартизации выпуска. Единственная возможность удержать в руках штаб-квартиры контроль и одновременно защитить автономию подразделений – мониторинг получаемых подразделениями результатов деятельности. Он требует введения четко определенных стандартов производительности, существование которых зависит от двух основных условий. Во-первых,** каждое подразделение должно рассматриваться как автономная комплексная система с единым набором последовательных целей. **Другими словами, хотя взаимодействия между дивизионами относительно незначительны, они, согласно данному условию, должны быть жестко связанными внутренне.**[53] **Во-вторых,** эти цели должны быть операциональными – иначе говоря, количественно оцениваемыми. **В органических конфигурациях, действующих в динамичной среде, простой структуре и адхократии, такие стандарты производительности установить трудно. В профессиональной бюрократии, как отмечалось в предыдущей главе, их определению препятствует сложность выполняемых рабочих заданий. Кроме того, профессиональная бюрократия – это не интегрированная система, а совокупность отдельных специалистов с широким спектром целей. Следовательно, остается только одна удовлетворяющая данным условиям конфигурация, а именно – механистическая бюрократия. То есть дивизиональная форма наилучшим образом накладывается на механистическую бюрократию, единственную интегрированную структуру с операциональными целями.**

Что же происходит, когда дивизиональная форма накладывается на другие три конфигурации? Для того чтобы эта форма работала, она должна соответствовать оговоренным условиям. То есть каждое подразделение должно функционировать как единая интегрированная система, к которой применяется один и тот же набор измерителей результатов деятельности. Менеджер подразделения, которому штаб-квартира делегировала необходимые полномочия, должен быть способен применить установленные измерители к своему дивизиону; другими словами, мы должны рассматривать подразделение как нисходящую, регулируемую систему. Для профессиональной бюрократии и адхократии (преимущественно восходящих и нерегулируемых) это означает крен (под нажимом) в сторону централизации. Кроме того, когда подразделение организовано по функциональному принципу, – что типично для простой структуры, профессиональной бюрократии и адхократии, – руководителю дивизиона с тем, чтобы гарантировать концентрацию внимания сотрудников подразделения на рабочих целях, приходится

---

[53] Естественно, как мы увидим, в отсутствии подразделений второго уровня, наличие которых попросту переносит данный вывод на другой уровень иерархической лестницы.

использовать систему планирования действий, предполагающую установление вниз по линейной цепи еще большего числа специальных стандартов относительно решений и предпринимаемых шагов. Это равнозначно давлению с целью формализации (бюрократизации) структуры подразделения, особенно для изначально органических простой структуры и адхократии. Поэтому дивизиональная форма делает подразделения более централизованными и формальными, чем в том случае, если бы они оставались самостоятельными организациями. (В соответствии с гипотезой 14, поскольку штаб-квартира есть особая форма внешнего контроля над подразделением.) А это – две отличительные особенности механистической бюрократии. Поэтому мы делаем вывод, что дивизионализация подталкивает структуры подразделений, независимо от их естественной расположенности, к механистическо-бюрократической форме. Система контроля над исполнением дивизиональной формы ослабляет органическую природу простой структуры и адхократии, а в профессиональной бюрократии разрушает идею автономии оператора.[54] Только от механистической бюрократии дивизионализация не требует никакой фундаментальной перестройки структуры.

Почему же тогда в литературе «дивизионализация» столь часто выступает синонимом «децентрализации» (и в неявной форме – дебюрократизации)? По-видимому, дело в происхождении этой конфигурации. В начале XX в. некоторые механистическо-бюрократические корпорации Америки, развиваясь и диверсифицируя рынки, становились все более неповоротливыми – слишком централизованными и слишком бюрократическими. Появление дивизиональной формы (в компании *du Pont* в 1921 г.) стало настоящей находкой. Вместо одной комплексной функциональной структуры можно было создавать ряд таких структур, по одной на каждый рынок. Принимая во внимание ослабление централизации и формализации, облегчилось решение стратегической вершины проблемы «бутылочного горлышка». Поэтому в сравнении с механи-стическо-бюрократической структурой – то есть с *одной* общей для всех рынков механистической бюрократией – дивизиональная форма способствует снижению уровня централизации структуры, так как предполагает создание нескольких меньших по размеру и более концентрированных механистических бюрократий.

Но присуща ли децентрализация дивизиональной форме? Точнее, можно ли утверждать, что она децентрализована более, чем другие конфигурации? Что касается простой структуры, власть над которой сосредоточена в руках единственного ее руководителя, – несомненно. Не беремся сказать того же о механистической бюрократии (предназначение которой – операции на единственном рынке). Кто возьмется утверждать, какая структура распределяет свою власть шире – структура с ограниченной *горизонтальной* децентрализацией, где несколько аналитиков техноструктуры делят власть с менеджерами стратегического апекса, или структура с ограниченной *вертикальной* децентрализацией, где несколько старших менеджеров срединной линии делят власть между собой? Что же до профессиональной бюрократии и адхократии с их масштабной децентрализацией в глубь линейной структуры и вне ее в сторону многочисленных специалистов операционного ядра и персонала, то, конечно, в этом отношении дивизиональной форме до них очень далеко.

Кроме того, есть еще одна, более логичная альтернатива дивизиональной форме, а именно – полная фрагментация организации. В результате получается также более децентрализованная структура. От полуавтономных подразделе

ний, контролируемых одной центральной штаб-квартирой, к полностью самостоятельным организациям, каждая из которых контролируется своим советом директоров, – один шаг. Фактически дивизиональная форма часто вырастает не из «децентрализации» действующей на нескольких рынках механистической бюрократии, а из «централизации» ряда независимых, оперирующих на разных рынках организаций, консолидирующихся в единую «федерацию» с

---

[54] Иначе и быть не может. Если бы подразделения оставались профессиональными бюрократиями, например профессиональные операторы сохранили бы свою власть, то их контроль над административной структурой простирался бы за пределы подразделений на штаб-квартиру. Как следствие, менеджер подразделения не имел бы особого веса, а организация в целом функционировала бы как профессиональная бюрократия. Структура становится дивизиональной в силу *автономии менеджера* или *организационной единицы, а* не профессиональной автономии. С другой стороны, наделение большой властью менеджеров отделов единой профессиональной бюрократии подталкивает структуру к дивизиональной форме, что иллюстрирует пример обладавших значительной властью деканов и заведующих кафедрами немецких университетов в начале XX в. и, по той же причине, но в меньшей степени, пример современных британских университетов *(Beyer and Lodahl,* 1976 :110).

конфигурацией дивизиональной формы и постепенно уступающих некоторые свои полномочия новой центральной штаб-квартире.

Именно так происходила самая известная дивизионализация, чаще всего трактуемая как «децентрализация», – реструктуризация Альфредом Слоаном компании *General Motors* в 1920-е гг. Именно это событие положило начало первой волне дивизионализации компаний из списка *«Fortune* 500» и по сию пору остается лучшей иллюстрацией ошибочности утверждения «дивизионализация подразумевает децентрализацию». Хотя А. Слоан и дивизиона-лизировал *General Motors,* никакая игра воображения не позволит назвать его перестройку децентрализацией. Как прокомментировал действия менеджера один известный исследователь, «если бы понадобилось одним словом охарактеризовать *структуру* управления *General Motors,* преобразованную А. Слоаном и его замечательными сподвижниками, то этим словом является вовсе не децентрализация, а *централизация» (Harold Wolf,* цит. по: *Perrow,* 1974 : 38). По словам А. Чандлера *(Chandler,* 1962) и самого А. Слоана *(Sloan,* 1963), Уильям Дюран собрал *General Motors* как холдинговую компанию, но не сумел консолидировать ее в единый организм. За него это сделал А. Слоан, создавший институт центрального контроля, ограничивший власть менеджеров организационных единиц и передавший контрольные полномочия штаб-квартире. Другими словами, А. Слоан консолидировал структуру дивизиональной формы, тем самым централизовав ее. (Позднее в этой главе мы увидим, что процесс централизации власти в *General Motors* с очевидностью продолжался на протяжении всего XX в. вплоть до момента, когда стало неправомерным называть нынешнюю структуру автомобильного компонента этой компании дивизиональной.)

Полномочия подразделений и центральной администрации

Коммуникативные потоки и процесс принятия решений в дивизиональной форме отражают один главный факт: **между штаб-квартирой и подразделениями существует четкое разделение труда. Коммуникации между ними ограничены и носят преимущественно формальный характер; в основном они сводятся к передаче стандартов исполнения вниз в подразделения, а в обратном направлении поступают данные о результатах деятельности, что сопровождается обменом информацией между менеджерами обоих уровней. Если штаб-квартира требует излишне детализированную информацию о деятельности подразделений, это означает ее вмешательство в процесс принятия решений, что означает утрату смысла дивизионализации (предоставление автономии подразделениям).**

В дивизиональной форме подразделения вправе самостоятельно управлять делами. Они контролируют операции и определяют стратегии обслуживания рынков. Какие же полномочия остаются у штаб-квартиры? Всего их шесть. Прежде всего, штаб-квартира формирует общую организационную товарно-рыночную стратегию. В то время как подразделения определяют стратегии для конкретных товарных рынков, штаб-квартира решает, какие именно это будут рынки. По сути, штаб-квартира управляет стратегическим портфелем, создавая, приобретая, продавая и ликвидируя подразделения, что позволяет в случае необходимости оперативно изменить товарно-рыночный портфель. Собственно, в этом и состоит одна из основных причин использования дивизиональной формы (в соответствии с результатами исследований деятельности компании *du Pont* 1920-х гг., объясняющих, почему вообще возникла подобная форма):

Освобожденные от операционных обязанностей, высшие руководители центральной администрации обрели возможность, информацию и психологический настрой, необходимые для предпринимательской деятельности и принятия стратегических решений, с помощью которых можно поддерживать силу всех предприятий и их потенциал, а также координировать, оценивать и планировать деятельность подразделений *(Chandler,* 1962: 111).

Во-вторых, **штаб-квартира распределяет общие финансовые ресурсы.** Между подразделениями существует только коллективная связь. То есть они не обмениваются результатами деятельности, а совместно используют финансовые ресурсы. Ясно, что управление последними является обязанностью штаб-квартиры – излишки средств одних дивизионов направляются на поддержание роста других, а при необходимости делаются вложения в ценные бумаги. Финансовые компетенции штаб-квартиры включают также право утверждать инвестиционные проекты подразделений, которые влияют на бюджет организации в целом. В необходимости в разрешительных санкциях можно заподозрить посягательство на автономию

подразделений, но в данном случае вмешательство центра гарантирует сбалансированное распределение ресурсов. К тому же в целом штаб-квартира оценивает инвестиционные проекты подразделений с чисто финансовой стороны, изучая только вопросы рисков и наличия средств, а не товарно-рыночной стратегии.

Ключом к контролю над подразделениями в данной конфигурации является система контроля над исполнением. Поэтому, в соответствии с третьей основной сферой своих полномочий, **штаб-квартира разрабатывает систему контроля над исполнением.** Ее, опираясь на собственную техноструктуру, создают менеджеры центра. Они определяют критерии производительности, длительность отчетных периодов, форматы планов и бюджетов, разрабатывают управленческую информационную систему (УИС), посредством которой штаб-квартира получает данные о результатах деятельности подразделений. Затем совместно с менеджерами дивизионов они внедряют систему контроля, определяя цели на каждый отчетный период и впоследствии анализируя данные УИС.

Что происходит, когда УИС сигнализирует о трудностях подразделения, о том, что оно не справляется с поставленными задачами? Прежде всего руководство штаб-квартиры обязано выяснить, не явилась ли проблема следствием пробелов в контроле над дивизионом. Если дело не в этом, а проблемы вызваны экономическим спадом, появлением нового конкурента или иной причиной, то перед штаб-квартирой встает выбор: либо ликвидировать (продать) подразделение, либо поддержать его финансовыми ресурсами. Другими словами, оно действует, используя одну из двух первых своих прерогатив, управления стратегическим портфелем и распределения финансовых ресурсов. Но если проблема кроется в самом подразделении, то штаб-квартира обращается к своей четвертой прерогативе. **Штаб-квартира смещает и назначает руководителей подразделений.** В дивизиональной форме это право имеет решающее значение, так как структура препятствует прямому вмешательству менеджеров центра в оперативную деятельность подразделений; пожалуй, самое большее, что в их власти, – определение того, кто именно будет руководить дивизионами. Следовательно, успех дивизиональной формы в значительной степени зависит от умения штаб-квартиры использовать предоставленные полномочия, от выбора генеральных менеджеров, способных управлять полуавтономными операциями эффективно, но в то же время в русле общих целей организации.

Система контроля над исполнением может сигнализировать о проблемах подразделения, но она не способна определить, коренятся ли они в неблагоприятных условиях или в ошибках менеджмента. Кроме того, порой система контроля не справляется со своей прямой задачей информирования о проблемах. Будучи зависимой от количественных данных за прошедший период, УИС иногда «пропускает» слабые сигналы о приближающихся трудностях. К тому же дивизиональное руководство может манипулировать УИС, например сокращая рекламные или исследовательские бюджеты, с тем чтобы добиться увеличения показателей краткосрочной прибыли (естественно, в ущерб долгосрочным доходам). Следовательно, хотя штаб-квартира и зависит от УИС в деле мониторинга дивизионального поведения, она не имеет права полагаться исключительно на эту систему. Поэтому у нее есть пятая функция. **Менеджеры штаб-квартиры должны лично наблюдать за деятельностью подразделений.** В этом смысле координация частично возвращается к прямому контролю как дополнительному средству стандартизации выпуска. Менеджеры центра – иногда именуемые «исполнительной группой» и ведающие делами нескольких подразделений – периодически посещают дивизионы с тем, чтобы «держать руку на пульсе» и не пропустить первых признаков надвигающихся проблем. Это знание также позволяет менеджерам штаб-квартиры оценивать обоснованность заявок подразделений на финансирование и лучше узнавать кандидатов для возможных кадровых перестановок.

Но, как уже отмечалось, слишком жесткий прямой контроль уничтожает саму цель дивизиональной формы – обеспечение самостоятельности организационных единиц срединной линии. Поэтому в нормальных условиях менеджеры штаб-квартиры балансируют на туго натянутом канате: между опасностью остаться в неведении относительно проблем подразделений и соблазном вмешиваться в их решения. Некоторые дивизиональные организации пытаются найти «золотую середину» путем сокращения размера штаб-квартиры. Например, в компании *Textron,* состоящей из 30 подразделений с общим объемом продаж в $1,5 млрд., в 1970 г. насчитывалось всего 30 директоров и администраторов в штаб-квартире, а у группы вице-президентов не было ни заместителей, ни собственного технократического персонала (только по единственному секретарю на каждого вице).

Наконец, шестой **прерогативой штаб-квартиры является обеспечение предоставления дивизионам общих вспомогательных услуг.** Распределение вспомогательных служб – их концентрация в штаб-квартире или рассредоточение по подразделениям – главный вопрос при проектировании дивизиональной формы. Службы, которые должны быть поставлены в зависимость от потребностей отдельных подразделений, иметь удобное расположение и быть довольно легко копируемыми, – маркетинговая исследовательская группа, кафе и отдел по связям с общественностью соответственно, – обычно рассредоточиваются по подразделениям (а иногда дублируются и в штаб-квартире). Но службы, которые должны работать сразу с несколькими дивизионами или функционировать в стратегическом апексе, концентрируют в организационные единицы, прикрепленные к штаб-квартире. Так, центральный финансовый отдел помогает штаб-квартире в распределении ресурсов, ведает налогообложением, страхованием, пенсионным обеспечением и прочими общими для всех подразделений вопросами. В его состав могут входить специалисты техноструктуры, ответственные за функционирование систем контроля над исполнением. Но опять-таки, любая организация, которая желает быть дивизиональной, должна жестко ограничить число вспомогательных служб при штаб-квартире. Каждая их них навязывает подразделениям свои решения, покушаясь тем самым на их автономию.

В завершение разговора о базовой структуре обратите внимание на рис. 11.2, символически изображающий дивизиональную форму. Штаб-квартира состоит из трех частей: небольшого стратегического апекса, включающего высших руководителей; слева от нее – небольшая техноструктура, занятая разработкой и внедрением системы контроля над исполнением, а также образовательными программами для менеджмента; справа – несколько более развитая группа вспомогательного персонала. Ниже штаб-квартиры располагаются четыре подразделения. Выступы на уровне менеджеров подразделений указывают, что срединная линия является ключевой частью организации. Все четыре дивизиона изображены в виде механистических бюрократий, что иллюстрирует наше утверждение о том, что дивизионализация побуждает подразделения к использованию именно этой конфигурации.

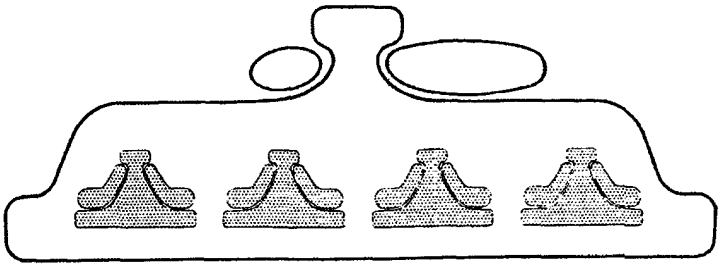


Рис. 11.2. Дивизиональная форма

Условия функционирования дивизиональной формы

Многообразие рынка

Основной вынуждающий организацию к использованию дивизиональной формы ситуационный фактор – это разнообразие рынка. Организация, работающая на единственном интегрированном рынке, просто не может«расколоться» на автономные подразделения; однако если она имеет дело с разными рынками, возникают стимулы к созданию отдельных организационных единиц для обслуживания каждого. Это позволяет организации управлять из центра своим стратегическим портфелем, в то же время направляя внимание отдельных организационных единиц всецело на каждую его составляющую.

Тезис о взаимосвязи между диверсификацией и дивизионализацией получил мощную поддержку в литературе. Исследования говорят о распространении структурной дивизионализации как прямой реакции на товарную диверсификацию. Данная тенденция носила волнообразный характер, особенно после Второй мировой войны, когда дивизионализация охватила большинство фирм из списка *«Fortune 500»,* а затем пересекла Атлантику, распространившись на крупные корпорации Англии, Германии, Франции и Италии.

Описывая условия существования других конфигураций, мы отмечали, что между параметрами дизайна и ситуационными факторами существуют не только взаимосвязи, но и взаимовлияния. Иначе говоря, ситуационные факторы составляют часть конфигураций, которые мы обсуждаем. Дивизиональная конфигурация – прекрасный тому пример. А. Чандлер утверждает, что структура вытекает из стратегии, структурная дивизионализация является следствием стратегической диверсификации. В некоторых исследованиях утверждается и обратная связь: дивизионализация способствует дальнейшей диверсификации. Ей содействует и то, с какой легкостью штаб-квартира может пополнять структуру новыми подразделениями; кроме того, дивизионализация порождает устойчивый поток генеральных менеджеров, которые стремятся управлять большим числом крупных подразделений.

«...Дивизиональная структура становится одновременно «школой менеджмента», обучающей главных менеджеров среднего уровня решению проблем и использованию связанных с экономической ответственностью возможностей. Как следствие, эта форма организации создает «фонд» обученных талантливых руководителей, из которых можно черпать достойные кадры; «фонд», из которого можно в считанные дни или недели сформировать группу, способную взять на себя руководство и развивать новое направление деятельности. И сама структура, и внутренняя «школа» облегчают быструю и *прибыльную* разработку новых идей, что является ключевым элементом в развитии стратегий (дивизиональных) фирм» *(Scott,* 1974 : 14).

По-видимому, это объясняет, почему, по данным одного из исследований, наиболее диверсифицированные из оперировавших на американском внутреннем рынке компаний с наибольшей вероятностью могли приступить к международным операциям: когда новый продукт внедрен в своей стране, честолюбие энергичных молодых менеджеров может удовлетвориться постами управляющих зарубежными филиалами.

В гл. 3 мы рассматривали три типа многообразия рынка–в зависимости от продукта или услуги, клиента и региона. Теоретически, все три могут привести к дивизионализации. Например, физическая дисперсия рынков приводит к возникновению коммуникативных проблем, что побуждает организацию к созданию подразделений в каждом географическом регионе (сети розничной торговли, почтовых отделений или железных дорог, обслуживающих крупные районы). Однако **когда диверсификация базируется на разнообразии клиентов или регионов, а не товаров и услуг, дивизионализация нередко оказывается неполной.** Выпуск одних и тех же товаров или услуг в каждом обслуживаемом регионе или для каждой группы клиентов «подталкивает» штаб-квартиру к централизации большей части процесса принятия решений и сосредоточению многих вспомогательных служб в центре, с тем чтобы обеспечить общие операционные стандарты для всех подразделений. Централизация и концентрация некоторых функций, – среди которых есть и критические, важнейшие для выработки товарно-рыночных стратегий, – существенно ограничивают дивизиональную автономию. На самом деле данная структура стремится к комплексной механистической бюрократии, но с одним отличием от нее: здесь операции распределены по отдельным рыночно ориентированным организационным единицам. Так, согласно одному из исследований, страховые компании концентрируют важнейшие для них функции инвестирования, а компании розничной торговли – функции снабжения. Штаб-квартиры последних контролируют источники поставок, товарный ассортимент, цены, объемы поставок, а также местоположение и расширение торговых площадей и вопросы рекламы. Управление повседневными операциями магазинов возлагается на их менеджеров, которых контролируют вышестоящие региональные руководители.

Для обозначения гибрида дивизиональной формы и механистической бюрократии мы будем использовать термин *«дубль-бюрократия».* Это структура, возникающая в результате образования организацией ряда одинаковых региональных подразделений и последующего сосредоточения некоторых критических функций в штаб-квартире. Каждое подразделение – точная копия остальных: все дивизионы выполняют одни и те же задачи одинаковым способом, но отличаются друг от друга местоположением. Дубль-бюрократия появляется в результате региональной дивизионализации (выше приведены ее примеры), но самое большое распространение получила в розничной торговле – сеть супермаркетов с пятьюдесятью идентичными магазинами, почтовая служба с продублированными отделениями в каждом городе страны, мотели или рестораны быстрого питания, оказавшись внутри которых, вы не найдете отличий между филиалом в г. Дриггс, штат Айдахо, или в столице Ирландии, Дублине.

Дубль-бюрократия встречается также в производственном секторе, когда простая и стабильная внешняя среда и стандартные продукты склоняют структуру к механистической бюрократии, но дисперсные рынки вкупе либо с высокими транспортными издержками, либо специализацией на выпуске скоропортящихся продуктов заставляют организацию дублировать производственные мощности в разных регионах. Самые распространенные примеры – это хлебопекарни, пивоваренные заводы, производители цемента, безалкогольных напитков. Они выпускают и продают свои продукты в каждом, даже самом маленьком, городе в соответствии со строгими стандартами и под контролем центральной штаб-квартиры. (В нашем местном хлебном магазине – входящем в сеть, оперирующую исключительно в монреальском округе, – недавно установили небольшую печь, из чего можно заключить, что могут существовать и маломасштабные производственные дубль-бюрократии.)

Гигантская международная компания с одними и теми же товарными линиями на разных национальных рынках также напоминает дубль-бюрократию. На каждом рынке создается подразделение или «филиал», который производит и распределяет товары согласно указаниям из штаб-квартиры. Иначе говоря, некоторые важные функции – в основном по разработке товаров – остаются у центральной администрации. Разумеется, чем меньше сходства между страной происхождения организации и страной, в которой работает ее филиал, тем больше он нуждается в полномочиях на адаптацию продуктов и рыночных методов к местным условиям; другими словами, тем сильнее тяга к чистой дивизионализации. Мультинациональная фирма может устранить эту тягу посредством концентрации на продуктах, которые могут быть стандартизированы по всему миру (классический пример – *Coca-Cola),* а также избегая незнакомых рынков. Так, американские корпорации обычно открывали свои отделения в Канаде (близко, удобно и минимум отличий), затем в Европе, позже – в других странах, но не часто в культурах, чрезмерно чуждых западной.

В Канаде такое явление, как отделение американской компании, не имеющее руководителя, – то есть когда отсутствует контроль над его главными стратегиями – столь распространено, что заслужило особое название: *эффект миниатюрной копии.* Подобные предприятия производят в Канаде товары, предназначенные для продажи в США, производят по американским стандартам на поточных линиях, спроектированных американскими инженерами. Любопытно, что эти предприятия, отвечая на нападки канадских националистов, нередко заявляют, что все их работники, за исключением одного, сами являются канадскими националистами. А тот единственный, – конечно же, президент, поставленный над филиалом, чтобы выполнять распоряжения «мозгового центра» из Нью-Йорка.

Техническая система

Какую роль играют для дивизиональной формы другие, помимо рыночного разнообразия, ситуационные факторы? В определенном смысле влиятельным фактором является техническая система, в частности эффект ее масштаба. **Дивизионализация возможна только тогда, когда техническая система организации может быть эффективно разделена на отдельные сегменты, по сегменту на каждое подразделение.** Например, географически диверсифицированная компания по производству цемента может дублировать свои производственные мощности много раз в различных регионах страны, но диверсифицированной по тому же принципу алюминиевой компании с тем же объемом продаж это не удастся, если она не может позволить себе более одной плавильной печи. Поэтому она остается функциональной структурой. (Даже для производителя цемента дивизионализация может быть неполной: географическая диверсификация, как отмечалось выше, стремится поддерживать функционально-дивизиональный гибрид, часто – дубль-бюрократию.) Когда речь идет о диверсификации по товарной специализации, а не по географическим регионам, разделение технической системы обычно происходит естественным образом, вне зависимости от эффекта масштаба; разные товарные специализации требуют различных технических систем.

Однако у нас есть свидетельства более важной, хотя и косвенной, связи между эффектом масштаба и дивизионализацией. Для организаций, которым приходится направлять огромные капитальные ресурсы на очень дорогие технические системы (производители стали и алюминия и другие «тяжеловесы» американской промышленности), диверсификация и дивизионализация стоят далеко не на первом месте. Точнее, эта группа проявляет мало энтузиазма по поводу

«горизонтальной» диверсификации – деления на параллельные или самостоятельные, не связанные между собой товарные линии. Они диверсифицируются «вертикально», берясь за товарный, ассортимент с двух концов его производственных цепочек, то есть становясь поставщиками и покупателями собственных продуктов. Но как мы увидим позже в этой главе, жесткие зависимости между товарными линиями одной производственной цепочки приводят к неполной форме дивизионализации.

Внешняя среда

В отношении факторов внешней среды дивизиональная форма принципиально отличается от четырех других конфигураций. Каждая из них имеет собственное особое окружение, в частности занимает одно из четырех положений матрицы статики-динамики, простоты-сложности, описанной в гл. 6. Иначе говоря, **тогда как положение других конфигураций во внешней среде определяют преимущественно широкие показатели стабильности и сложности, позиция дивизиональной формы определяется еще одним, более узким показателем окружения – рыночным разнообразием, в частности товарным. Это ограничивает, в сравнении с другими четырьмя конфигурациями, диапазон применения дивизиональной формы.**

Тем не менее у дивизиональной формы есть предпочтительное окружение, которое она «делит» с механиста ческой бюрократией. Оно связано с еще одним необходимым условием использования дивизиональной формы - выпуском (в частности, стандартами производительности или исполнения), который должен быть стандартизирован. Как мы видели в предыдущей главе, сложные условия внешней среды обусловливают выпуск, который не может быть просто измерен или стандартизирован. Подобным образом в динамичном окружении нельзя с легкостью установить стандарты выпуска и производительности. Поэтому **дивизиональная форма наилучшим образом функционирует в условиях не слишком сложных и не слишком динамичных; фактически в тех же самых условиях, которые благоприятствуют механистической бюрократии.** Это приводит к довольно точной спецификации условий, которые чаще всего сопровождают данную конфигурацию: **дивизиональная форма есть структурная реакция на механистическую бюрократию, действующую в простой, стабильной внешней среде (обычно не имеющей значительного эффекта масштаба) с горизонтально диверсифицированным ассортиментом продуктов или услуг.**

Когда организация пытается навязать дивизионализацию организационным единицам, работающим в других условиях – сложных или динамичных, – где результат невозможно измерить с помощью контроля над исполнением, обычно возникает гибридная структура. На самом деле, чтобы контролировать подразделения, штаб-квартира вынуждена использовать не стандартизацию выпуска, а какой-то другой механизм. Если она обращается к правилам и инструкциям – то есть устанавливает стандарты, которые непосредственно контролируют решения и рабочие процессы подразделений, – возникает гибрид с механистической бюрократией, наиболее вероятно – дубль-бюрократия. Если же менеджеры штаб-квартиры решают пристальнее следить (применяя прямой контроль) за подразделениями посредством более тесных контактов с их руководителями, то возникает гибрид с простой структурой, который можно назвать *индивидуализированной дивизиональной формой.* С другой стороны, если они будут пытаться контролировать поведение дивизионов преимущественно через социализацию – то есть назначая руководителями подразделений только тех менеджеров, которым полностью доверяют, поскольку те прошли специальный курс индоктринации, или по иным причинам, – возникает гибрид с отдельными характеристиками профессиональной бюрократии, который мы называем *социализированной дивизиональной формой.*

Конкуренция – еще одна переменная из числа внешних детерминантов дивизиональной формы. В частности, анализ результатов исследований деятельности нескольких европейских международных компаний позволил Л. Франко сделать вывод о том, что отсутствие конкуренции может отсрочить принятие дивизиональной формы, даже несмотря на товарную диверсификацию *(Franko,* 1974). Он обнаружил, что являющиеся членами картелей европейские фирмы склонны сохранять свои функциональные структуры еще длительное время после диверсификации. И по данным Б. Скотта, дивизионализация в Америке стремительнее всего распространялась в то время, когда давление конкуренции усугублялось антитрестовским законодательством и экономическими

условиями, а в Европе – когда усилению конкуренции способствовало создание Общего рынка и в 1960-е гг. предложение догнало спрос *(Scott,* 1973:141).

Выдвигаемые аргументы представляются нам убедительными, но не единственными для дивизиональной формы. Именно потребность в эффективности подталкивает все организации к тому, чтобы адаптировать свои структуры к сложившейся ситуации. (О чем говорит гипотеза о согласованности из гл. 6). Структурные изменения всегда отстают от изменений ситуации, а сам лаг определяется рядом факторов. Самый заметный из них – давление конкуренции, не только подталкивающее организацию к дивизиональной форме вскоре после товарной диверсификации, но и вынуждающее ее возвратиться к функциональной форме, как только организация объединяет свои товарные линии.

Возраст и размер

Что можно сказать о факторах возраста и размера организации? Хотя значительные размеры сами по себе не приводят к дивизионализации, нам представляется, что крупнейшие американские корпорации не случайно так широко используют эту форму. Справедливо также и то, что **по мере роста организаций усиливается их склонность к диверсификации, а затем и дивизионализации.** Это объясняется, во-первых, действием защитного инстинкта: крупные производственные фирмы склонны к организации по типу механистической бюрократии, то есть структуры, стремящейся, как мы отмечали в гл. 9, избегать рисков. Диверсификация позволяет распределить и тем самым уменьшить риски. К тому же, чем крупнее фирма по сравнению со своими конкурентами, тем больше у нее шансов занять ведущие позиции на традиционном рынке. В конечном итоге она просто исчерпает все возможности для дальнейшего расширения (так как не останется свободных долей рынка или ее использование ею доминирующего положения приведет к нарушениям антитрестовского законодательства), что вынудит ее искать другие направления развития. Поэтому она диверсифицирует свою деятельность, а затем и дивизионализируется. Кроме того, как уже говорилось, при дивизионализации создается сильный кадровый ресурс генеральных менеджеров, выступающих за более широкую диверсификацию и дальнейший рост компании. Следовательно, правомерным является утверждение о наличии важной взаимосвязи между размером организации и дивизионализацией и, в качестве промежуточной переменной, – диверсификацией. Крупнейшим корпорациям – за небольшим исключением фирм, которые в силу аномально высоких постоянных издержек не выходят за рамки одного предприятия, – дивизионализация не только необходима, но именно ей, прежде всего, они обязаны своим статусом.

На самом деле многие корпорации выросли до таких размеров и так расширили свою деятельность, что дивизиональная форма перестает отвечать их потребностям. Они выбирают ее вариацию, которую мы называем *мультипл-цированной дивизиональной формой: с* дивизиональными надстройками над подразделениями. Например, региональные подразделения надстраиваются на товарные дивизионы или широкие товарные подразделения («группы») ставятся над более узкими (как в случае с *General Electric,* см. рис. 11.5).

Помимо размеров с дивизиональной формой связан возраст организации. Если менеджменту крупных организаций не хватает простора традиционных рынков, то на руководство «зрелых» компаний привычные сферы деятельности зачастую просто навевают скуку, а диверсификация для "них – возможность «развлечься». Также нередки ситуации, когда со временем традиционные рыночные ниши компании заполняются конкурентами, что заставляет ее менеджмент искать новые перспективные сферы деятельности. Таким образом, поскольку дивизионализация наиболее популярна среди самых крупных и зрелых организаций, мы и определили в гл. 6 дивизиональную форму как третью стадию структурного развития, следующую за механистической бюрократией.

Однако дивизиональная форма не обязательно всегда следует за другими конфигурациями (как более поздняя стадия развития). По сути, жизнь некоторых организаций начинается именно с этой формы. Они дивизионализируются, так сказать, с нуля, то есть скорее аккумулируются, нежели диверсифицируются. Самостоятельные организации объединяются в новые союзы – возможно, рассчитывая выиграть от укрупнения своих финансовых ресурсов или вспомогательных служб, – не собираясь при этом терять свою прежнюю автономию, то есть естественным образом приходят к одному из вариантов дивизиональной формы. Эти альянсы,

получившие название ассоциаций, или *федераций,* возникают, когда фермеры объединяются в кооперативы, чтобы совместно продавать свою продукцию, или когда небольшие строительные фирмы пытаются вместе противостоять объединениям более крупных конкурентов. Конечно, не все объединения создаются на сугубо добровольных началах. Операторы фондовой биржи завладевают корпорациями по результатам голосования с использованием доверенностей и принудительно объединяют их в федерации. То же делает государство, когда национализирует фирмы для объединения их ресурсов в целях государственного планирования или увеличения масштабов производства для противостояния иностранным конкурентам. Когда «союзные» организации производят обычные продукты или услуги, естественно возникает сильная тенденция к консолидации их деятельности в более плотную структуру – особенно к концентрации критических функций в административном центре, и дивизиональная структура склоняется к структуре комплексной механистической бюрократии.

Власть

Последние соображения связаны с набором связанных с властью ситуационных факторов, которые также играют важную роль в конфигурации дивизиональной формы. Мы видели, что соображениями власти можно объяснить возникновение федераций: малые организации объединяются, чтобы не попасть под влияние крупных фирм, а государственные органы или владельцы предприятий используют свое влияние, чтобы заставить не слишком склонных к тому партнеров объединиться. Ранее мы уже говорили о роли власти в структуре, о руководителях подразделений, поддерживающих рост, диверсификацию и дивизионализацию, чтобы укрепить свои собственные позиции. Даже в функционально структурированной организации стремление энергичных менеджеров срединной линии к большей автономии равнозначно тяге к дивизионализации на их уровне иерархии. А в случае с высшими руководителями дивизиональная форма является наиболее эффективной структурой, поскольку позволяет множить организационные единицы при относительно небольших усилиях и в отсутствие сколько-нибудь значительной реорганизации. (Внутри высший менеджер должен, конечно, делить эту возросшую власть с руководителями подразделений.) Волны конгломератной диверсификации в промышленности США, по-видимому, являются крупной игрой во власть: главные руководители корпораций состязаются в том, у кого империя больше.

Те же самые факторы власти наверняка присутствуют и в других сферах, помогая объяснить рост популярности дивизиональной формы в профсоюзах, школьных объединениях, университетах и особенно государственных учреждениях. Например, один президент мультиверсистета – одного из шести государственных университетов Канады – оправдывал свои попытки присоединить к своему заведению два самых маленьких из них тем, что правительству было бы «удобнее» вести переговоры с четырьмя университетами, а не с шестью. Но ни словом не обмолвился об увеличении своей власти, о затратах на его администрацию, которой придется поддерживать связи с двумя новыми кампусами, о том, как повлияет на две небольшие профессиональные бюрократии введение еще одного промежуточного уровня контроля.

Когда увеличивается в размере правительство государства (зачастую вдохновляемое на захват власти теми же соображениями «удобства»), оно также вынуждено обращаться к вариантам дивизиональной формы. То есть центральные администраторы, будучи неспособны контролировать министерства и ведомства (подразделения) непосредственно, наделяют их руководителей значительной автономией и затем пытаются установить контроль над результатами их деятельности. Вообще говоря, правительство можно представить как гигантскую дивизиональную форму (это, конечно, упрощение, поскольку между департаментами существуют все виды зависимостей) с тремя ответственными за координацию органами, соответствующими трем формам контроля, используемым штаб-квартирой дивизиональной организации. Технократический по своей природе бюджетный орган контролирует работу различных департаментов; комиссия по коммунальному обслуживанию, также отчасти технократическая, отвечает за набор и подготовку менеджеров; наконец, исполнительный орган (кабинет министров) рассматривает выдвигаемые департаментами основные предложения и инициативы. Пожалуй, естественный результат этой концепции правительства как гигантской дивизиональной формы мы находим в коммунистическом государстве, где общественные корпорации и другие ведомства

жестко регулируются системами планирования и контроля, управляемыми могущественной центральной техноструктурой.

Наконец, есть еще и мода, немаловажный фактор популярности дивизиональной формы. Из наших комментариев следует, что эта структурная форма становится все более популярной в государственном и образовательном секторах. В частном секторе, как уже отмечалось, дивизионализация приобрела широкую популярность после реструктуризации в 1920-х гг. компаний *du Pont* и *General Motors. С* того времени американские корпорации пережили ряд волн во многом аналогичных структурных перемен. Во многом, как мы видели, они были вызваны диверсификацией. Но не во всем. Как заметил один из исследователей по поводу дат перестройки фирм из списка *«Fortune* 500», структура также следует моде *(Rumelt,* 1974 : 149). В последнее время некоторые структуры управления реорганизуются скорее «в ответ на нормативную теорию, нежели на насущную административную потребность» (р. 77). В Европе до недавних пор дивизиональная форма не пользовалась популярностью, и многие диверсифицированные корпорации отказывались от ее использования. Сегодня маятник качнулся в другую сторону, увлекая за собой некоторые корпорации с интегрированными рынками – к их запоздалому сожалению.

Стадии перехода к дивизионааьной форме

Проблема перехода корпораций от функциональной формы к дивизиональной стала предметом множества исследований, немалая часть -которых проводилась специалистами Гарвардской бизнес-школы, специализирующимися на изучении структуры крупных корпораций. На данные этих исследований мы будем опираться для описания четырех стадий перехода к дивизиональной форме (рис. 11.3).

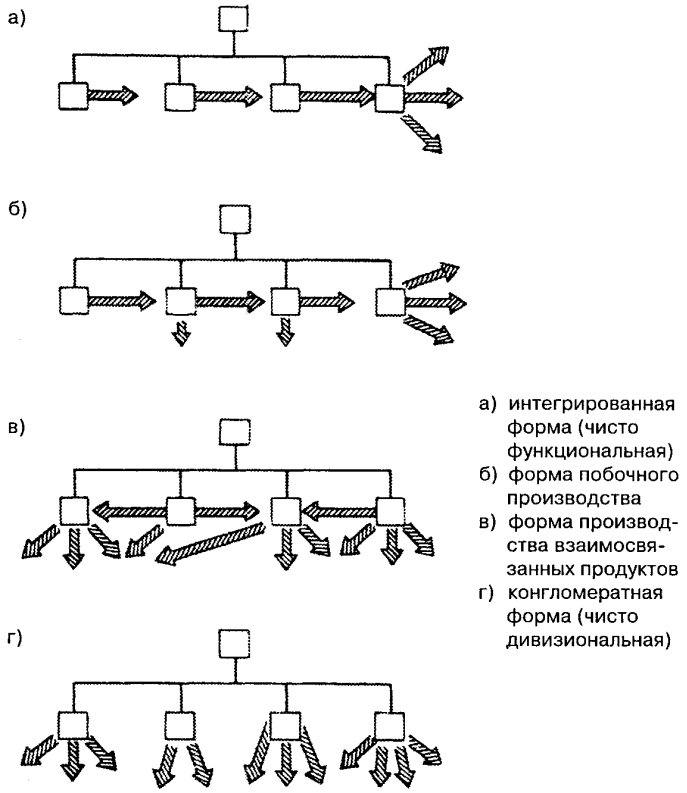


Рис. 11.3. Стадии перехода к дивизиональной форме

Исходный пункт – крупная корпорация, которая выпускает все свои продукты в рамках одной производственной цепочки и потому относится к интегрированной форме – чистой функциональной структуре, механистической бюрократии либо адхократии. Когда корпорация начинает продавать на рынке некоторые промежуточные продукты своих

производственных процессов, она тем самым делает первый шаг к дивизионализации, к так называемому производству побочных продуктов. Двигаясь далее в этом направлении, до того момента, когда побочный продукт становится важнее основного, который все же остается центром товарно-рыночной стратегии, структура приближается к дивизиональной, превращаясь в структуру производства взаимосвязанных продуктов. Наконец, полный разрыв производственной цепочки, вплоть до потери всякой связи между выпускаемыми товарами, приводит корпорацию к конгломератной форме, чистой дивизиональной структуре. Какие-то корпорации могут проходить все эти стадии последовательно, другие останавливаются на одной из них в связи с наличием высокозатратной технической системы (обычно в случае интегрированной формы), зависимости от одного вида сырья (в случае производства побочных продуктов) или концентрации на одной основной технологии или рыночной тематике (в случае производства взаимосвязанных продуктов).

Интегрированная форма

На самом верху рис. 11.3 расположена чисто функциональная форма, используемая корпорациями, производственная деятельность которых представляет собой единую, интегрированную неразрывную цепочку. Потребителям предлагается только конечный продукт. Тесная зависимость между разными видами деятельности не позволяет таким корпорациям использовать дивизиональную форму (то есть обеспечивать автономию ответственным за разные шаги в этой цепи организационным единицам), поэтому они организуются как функциональные механистические бюрократии (или адхократии, если они действуют в сложных динамичных условиях). Обычно они специализируются на одной товарной линии или по крайней мере в них доминирует одна специализация. Использующие эту структуру крупные фирмы также склонны к вертикальной интеграции и являются весьма капиталоемкими. Организационные единицы, ответственные за разные этапы производства, иногда называют «дивизионами» (подразделениями), но поскольку у них нет иного выбора, как быть клиентами и поставщиками «братских» организационных единиц корпорации, они по сути являются функциональными отделениями – орудиями достижения конечных целей или рынков – и не обладают подлинной дивизиональной автономией.

Несмотря на репутацию классической модели дивизионализации, в наибольшей степени соответствует этой категории корпорация *General Motors.* То есть если исключить ее не связанную с выпуском автомобилей деятельность (относительно незначительную, на нее приходится всего 10% общего объема продаж), эта корпорация отнюдь не является по-настоящему дивизиональной, хотя к ней применяют этот термин. Ранее мы говорили, что А. Слоан консолидировал структуру *General Motors* в 1920-е гг., превратив холдинговую компанию в дивизиональную. Фактически он не прилагал максимум усилий к консолидации в течение всего пребывания на посту главного руководителя корпорации. А его последователи продолжили дело централизации. Так, в одном из посвященных *General Motors* исследований *{Wrigley,* 1970) процесс производства автомобилей описывается как интегрированная «закрытая система», в которой сборочные предприятия не имели права продавать свои услуги на открытом рынке, а автомобильным «подразделениям» *(Chevrolet, Buick* и т. д.) не позволялось приобретать необходимые им услуги на рынке. Контроль из центра над исследованиями, моделированием, конструкторскими разработками, строительством предприятий, составлением производственных графиков, проверкой качества, ценообразованием, трудовыми отношениями и связями с дилерами превратил структуру в истинно функциональную, подразделения которой очень напоминали отделы маркетинга (впрочем, их власть и над этой функцией была ограничена).

Форма производства побочных продуктов

Выходя на новые рынки, интегрированная фирма может предпочесть диверсифицировать свои конечные товарные линии и перейти к чистой дивизиональной форме. Однако менее рискованный выбор – начать продажу промежуточного продукта на открытом рынке. Это предполагает небольшие разрывы производственной цепочки, подразумевающие некую степень дивизионализации структуры, которую можно назвать *формой производства побочных продуктов.* Здесь каждому звену производственной цепи предоставляется некоторая автономия в

реализации его побочных продуктов, хотя понятно, что большая часть выпуска будет оставаться внутри организации, поступая в следующее звено цепочки. Но поскольку производственная цепочка остается более или менее взаимосвязанной, штаб-квартира сохраняет значительный контроль над формулированием стратегии и некоторыми аспектами операций. В частности, для того чтобы справиться с зависимостями, существующими между подразделениями, широко используется планирование действий.

Многие подобные организации являются вертикально интегрированными; их операции основываются на использовании одного вида сырья (древесины, нефти, алюминия), перерабатываемого в различные потребительские конечные товары. На рис. 11.4 представлена технологическая цепочка компании *Alcoa* (на 1969 г.), которая 69% своего дохода получала от продажи конечных алюминиевых продуктов, например посуды и комплектующих для автомобилей, и 27% – от продажи промежуточных продуктов (химические продуты, боксит и алюминий в слитках). (Сделки с недвижимостью – горизонтально диверсифицированная служба – приносили оставшиеся 4%.)

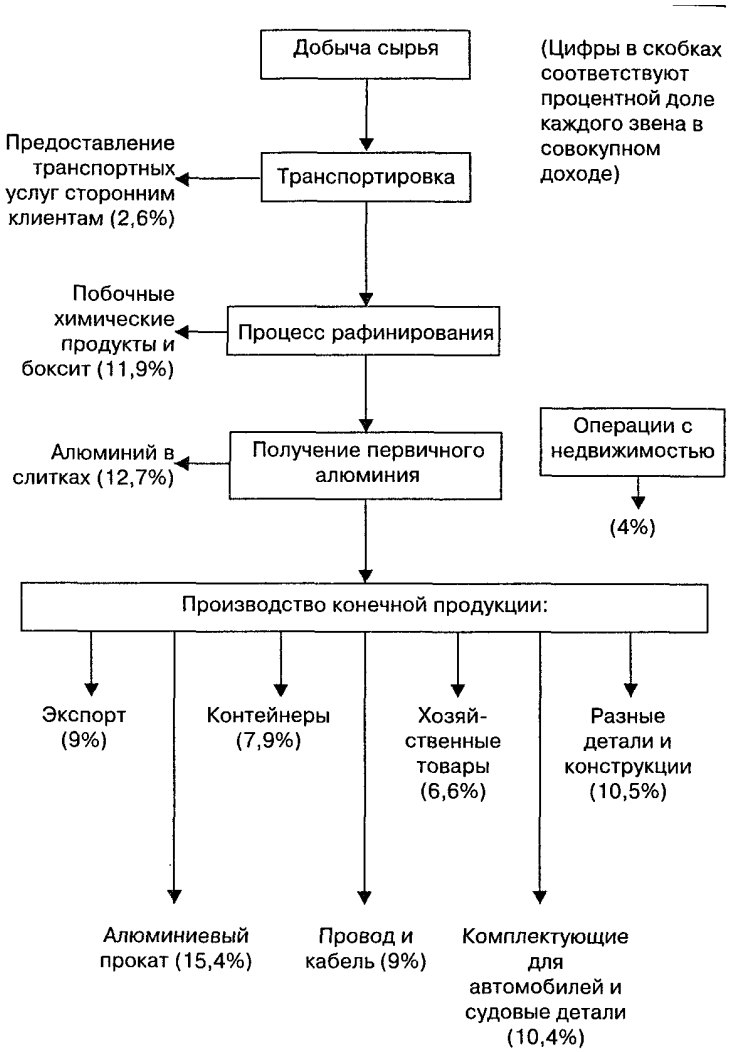


Рис. 11.4. Продажи побочных и конечных продуктов, производимых компанией *Alcoa* в 1969 г. (*Rumelt*, 1974 : 21)

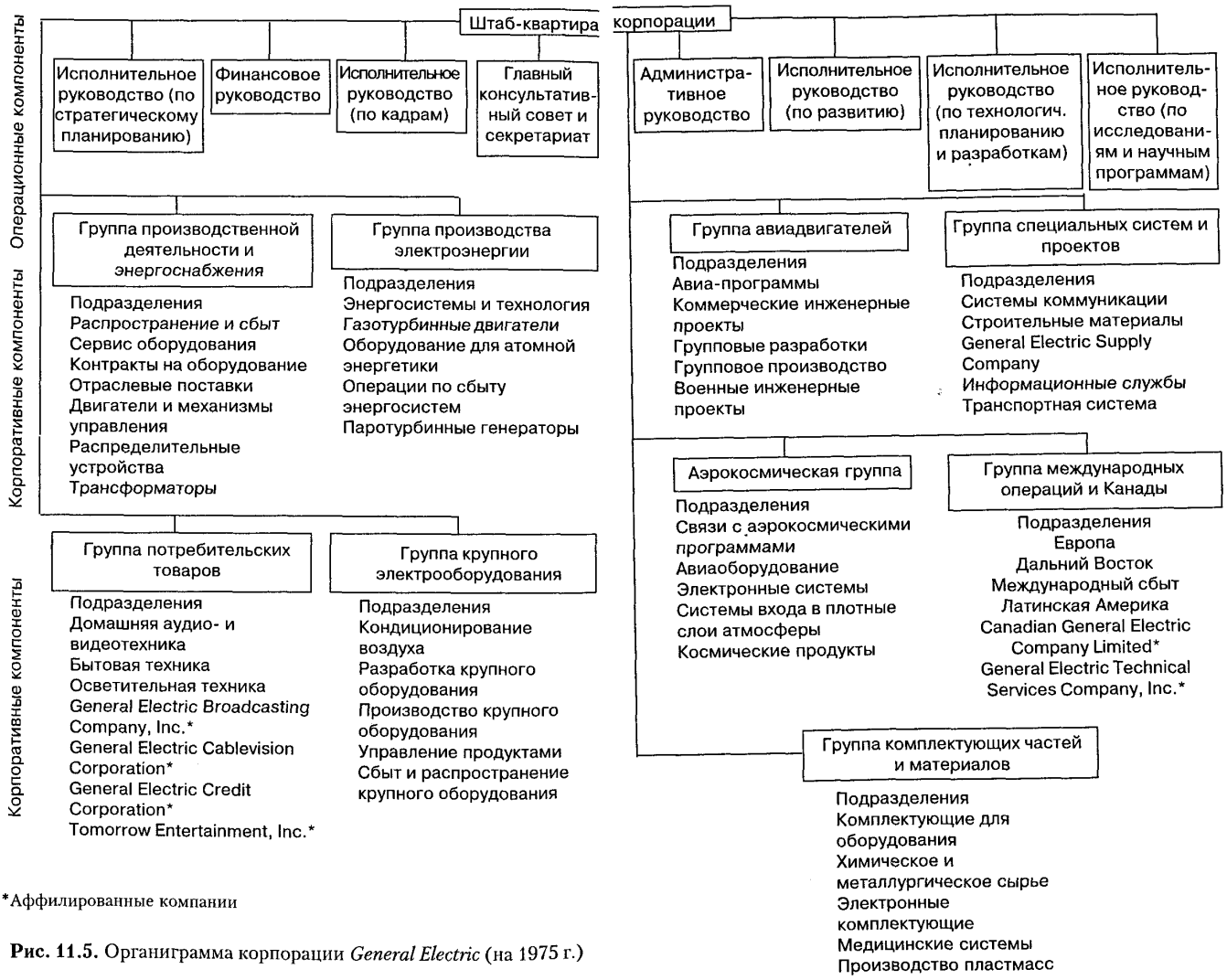
Форма производства взаимосвязанных продуктов

В дальнейшем некоторые компании диверсифицируют рынки побочных продуктов, увеличивая разрывы в технологической цепи, вплоть до момента, когда товары, продаваемые подразделениями на открытом рынке, становятся для них более значимыми, чем продукция, которую они поставляют друг другу. Организация принимает *форму производства взаимосвязанных продуктов.* Например, фирма, выпускающая стиральные машины, может создать подразделение по производству электродвигателей. Постепенно оно самостоятельно добивается таких успехов, что дивизион стиральных машин перестает быть его главным клиентом. Тогда возникает необходимость в более развитой форме дивизионализации, способной отразить расширение независимости подразделений.

Почему же подразделения такой фирмы «держатся» вместе? В силу существования некой связующей их деятельность «незримой нити»; возможно – стержневых компетенций или технологии, возможно – глобальной маркетинговой задачи. Часто подразделения работают с одними и теми же внешними покупателями. По сути, у фирмы сохраняется нечто вроде интегрированной товарно-рыночной стратегии.

Центральное планирование в штаб-квартире в условиях выпуска взаимосвязанных продуктов должно быть менее ограничивающим, чем на предшествующем этапе (большее значение придается оценке результатов, нежели предписанию действий). Контроль над конкретными товарно-рыночными стратегиями в значительной степени передается подразделениям. Но зависимости, связанные с главной товарно-рыночной стратегией, побуждают штаб-квартиру к сохранению типичных для подразделений функций (например, функции исследований и разработок в случае наличия общей стрежневой технологии). Эти основные функции, конечно, относятся к «критическим», поэтому фунционально/дивизиональные гибриды – особенно разделенные по *продуктам* или *услугам,* например страховые компании, централизующие критическую функцию инвестирования, – склоняются именно к этому принципу группирования.

Так могла поступить и компания, подобная *General Electric,* органиграмма которой представлена на рис. 11.5 (на 1975 г.). Как отмечал Л. Ригли, какие-то продукты компании, например искусственные алмазы, продавались преимущественно внешним пользователям, тогда как другие, например мини-электромоторы, поставлялись и внутренним, и внешним клиентам (*Wrigley,* 1970). Структура компании была типично дивизиональной – по сути, сложно-дивизиональной – за тем исключением, что штаб-квартире непосредственно подчинялось больше вспомогательных служб, чем в нашем описании базовой структуры. По данным Л. Ригли, в их число входили отдел трудовых отношений (ответственный за важнейшие переговоры с профсоюзом), отдел рыночного прогнозирования, конструкторский и отдел маркетинга (последние два обеспечивали консультационные услуги), а также «передовая группа» масштабной научно-исследовательской деятельности, одной из критических функций фирмы. Кроме того, в сферу ответственности менеджеров не входили проблемы реализации программ повышения квалификации руководящих кадров и связей с поставщиками (по-видимому, эти две функции также считались критическими). В остальном они имели достаточную свободу в управлении и формулировании своих товарно-рыночных стратегий.



*Аффилированные компании

Рис. 11.5. Органиграмма корпорации *General Electric* (на 1975 г.)

Конгломератная форма

Когда выпускающая взаимосвязанные продукты компания проникает на новые рынки сама или посредством поглощения других фирм, все меньше связанных с ее главной стратегической темой, организация движется к *конгломератной форме* и чистой дивизиональной конфигурации. Каждое ее подразделение обслуживает собственный рынок, выпускает продукцию, не связанную с товарами других дивизионов (например, одно производит канцелярские кнопки, другое – экскаваторы, а третье специализируется на ритуальных услугах). В такой фирме система планирования и контроля штаб-квартиры превращается в аппарат регулирования деятельности, в частности контроля над ее финансовыми показателями. Аппарат штаб-квартиры существенно сокращается – до нескольких генеральных менеджеров, финансовых аналитиков и минимума вспомогательных функций. Вот как комментирует подобную ситуацию главный руководитель компании *Textron,* центральный аппарат которой, состоящий из 30 человек, контролирует 30 подразделений, в общей сложности выпускающих продукции на $1,5 млрд. в год:

Самое главное – минимальный аппарат. Он почти полностью состоит из линейных менеджеров и канцелярских работников. Линейные руководители обходятся

без помощников. У нас нет ни отдела исследований и разработок, ни производственного, ни маркетингового. Никакой центральный отдел просто не справился бы с таким количеством направлений деятельности. Нет у нас и менеджера или отдела, отвечающего за трудовые отношения. Мы хотим, чтобы профсоюзы договаривались с каждым подразделением отдельно, и не посылаем на переговоры своих представителей (цит. по *Wrigley,* 1970: V-76-77).

Степень строгости системы контроля над исполнением в конгломератной форме варьируется в зависимости от конкретных условий, но ее предметом всегда остаются финансы. На одном конце спектра – система, введенная компанией *ITT* и получившая широкое распространение в 1970-е гг., предполагающая ежемесячные «оперативные» отчеты и т. п.; на другом – несколько

менее популярная холдинговая компания, федерация различных практически не связанных между собой сфер ответственности. В холдинговой компании обычно отсутствуют центральная штаб-квартира и настоящие системы контроля. Единственный координационный орган – периодические совместные совещания президентов разных подразделений. Фрагментация структуры, практически не позволяющая говорить о единстве организации, логически завершает наш разговор о стадиях перехода к дивизиональной форме.

Некоторые проблемы дивизиональной формы

Прежде чем приступить к разговору о проблемах, связанных с этой конфигурацией, мы перечислим традиционно: приписываемые дивизиональной форме преимущества перед более интегрированными функциональными формами. Затем мы высказываем предположение, что с точки зрения общества дивизиональную форму логически правомерно сравнивать с еще одной альтернативой – с подразделениями, созданными как независимые организации, и рассматриваем ее преимущества в этом контексте. В обоих случаях обсуждаются только административные и экономические последствия дивизионализации. Далее мы проанализируем социальную ее роль, и в частности проблемы социальной ответственности и централизации власти в обществе. Всякий раз мы говорим о конгломератной форме в частном секторе: конгломератной, поскольку это самая чистая форма дивизионализации, в которой наиболее ярко выражены ее проблемы, а в частном секторе – потому что, как мы увидим позднее, чистая дивизиональная форма не слишком подходит для других секторов. В заключение разговора о проблемах дивизиональной формы мы расскажем о ней как о самой уязвимой из пяти конфигураций, структуре, которую символически можно изобразить как стоящую над пропастью.

Экономические преимущества диверсификации

В сравнении с функциональной интегрированной структурой дивизиональная форма обладает четырьмя основными преимуществами. Во-первых, она способствует более эффективному размещению капитала. Выбирая объект инвестиций, штаб-квартира имеет возможность сконцентрировать ресурсы компании на самых сильных своих рынках, направляя прибыль одних подразделений на помощь или обеспечение роста других. А функциональная структура кладет, так сказать, все яйца в одну стратегическую корзину. Во-вторых, позволяя молодым руководителям самостоятельно управлять бизнесом, дивизиональная форма помогает готовить руководящие кадры высшего эшелона. В отличие от нее в функциональных структурах менеджеры срединной линии связаны между собой отношениями зависимости, что исключает личную ответственность и автономию. В-третьих, дивизиональная форма распределяет риски по разным рынкам. А в функциональной структуре разрыв одного звена операционной цепочки ставит под угрозу существование системы в целом. В-четвертых, и, это, возможно, самое главное, дивизиональная форма обладает исключительной стратегической оперативностью, быстротой реакции. Подразделения способны «тонко настраивать» свои бюрократические машины, в то время как внимание штаб-квартиры фокусируется на стратегическом портфеле (она приобретает новые фирмы, избавляется от старых, непродуктивных подразделений).

Но правомерно ли сравнивать дивизиональную форму с функциональной структурой? Является ли последняя реальной альтернативой дивизиональной форме? Да, если мы сравниваем диверсифицированную организацию с недиверсифицированной. **Стратегическая диверсификация, которая приводит к структурной дивизионализации, позволяет эффективно распределять капитал внутри организации; она готовит высшие руководящие кадры, снижает риски, увеличивает стратегическую оперативность. Иными словами, она решает многие возникающие в механистической бюрократии экономические проблемы.** С точки зрения самой организации предшествующая дивизионализации диверсификация обладает несколькими явными преимуществами перед недиверсифицированной организацией.

Но раз организация диверсифицировалась, а затем разделилась на дивизионы, имеет смысл изменить базис сравнения. Реальной альтернативой, по крайней мере с социальной точки зрения, выглядит следующий шаг в том же направлении, а именно ликвидация штаб-квартиры и предоставление независимости подразделениям. В компании *Textron,* которую изучал Л. Ригли, на тридцати рыночных направлениях действуют 30 подразделений; в одном из

номеров журнала «Fortune» за 1976 г. описывается компания *Beatrice Foods,* в состав которой входили 397 различных подразделений. Вопрос в том, эффективнее ли хотя бы некоторые из них, чем 30 или 397 отдельных организаций. По сути, фокус смещается с организации на общество. В этой связи мы еще раз рассмотрим перечисленные выше преимущества диверсифицированных организаций.

Штаб-квартира дивизиональной организации распределяет инвестиционные ресурсы между 3 или 397 подразделениями. В случае 3 или 397 независимых корпораций эту функцию выполняет рынок капитала. Что же лучше? Анализ результатов научных исследований не позволяет нам получить простой однозначный ответ.

Известный экономист Оливер Уильямсон настаивает на большей эффективности дивизиональной формы (*Williamson,* 1975). По существу, он описывает ее как административную реакцию на неэффективность рынка капитала – на особый характер знания, оппортунистическое поведение и т. д. Благодаря развитой системе контроля над исполнением и своим личным контактам менеджеры штаб-квартиры быстрее инвесторов получают информацию о потенциале различных сфер бизнеса, по крайней мере некоторых. Кроме того, они оперативно и более гибко перераспределяют капитал между подразделениями, что равносильно владению рыночными механизмами. Поэтому дивизиональная форма «уменьшает недостатки рынка капитала, перенося в фирму функции, традиционно относившиеся к рынку капитала» (p. 136).

Аргументы О. Уильямсона способны объяснить, почему некоторые конгломератные фирмы сумели выжить и преуспеть. Но, по мнению Р. Мойера, использование этих преимуществ требует уплаты очень высокой цены. В частности, конгломерация – особенно самый простой ее вариант, поглощение независимых фирм, – на самом деле обходится чрезвычайно дорого, *уступая* в гибкости рыночным механизмам:

Как правило, поглощаемая фирма обходится компании-покупателю на 15% дороже рыночной цены. При приобретении же акций полностью диверсифицированных взаимных фондов она составляет не более 7-9%... А индивидуальный акционер может диверсифицировать свой портфель акций, уплатив брокеру в среднем всего 1,5-3,5% от стоимости приобретаемого пакета...

Поскольку от конгломератных фирм не требуют полного публичного отчета о доходах подразделений и филиалов... акционер не имеет возможности получить информацию о том, как влияют на его доходы принимаемые менеджментом решения о поглощениях. Индивидуально диверсифицированный портфель гораздо более гибок, чем конгломератный. Независимый инвестор покупает и продает акции без особых сложностей, оценивая только потенциал выпустивших их компаний. Конгломерату намного труднее решиться на продажу одного или нескольких своих дочерних предприятий *(Moyer,* 1970:22).

Р. Мойер считает, что конгломерат отказывает акционеру в одной из его немногих прерогатив: выбирать отрасль и степень риска для вложения своих денег. Выбор между акциями разных конгломератов равносилен выбору между такими «портфелями», как йогурты «Beatrice Foods» и «Dannon».

Что касается проблемы повышения квалификации менеджмента, то вопрос здесь в том, приобретают ли руководители подразделений опыт больший, чем если бы они были президентами компаний. Дивизиональная форма имеет возможность организовывать для менеджеров курсы повышения квалификации, осуществлять ротацию, чтобы разнообразить опыт управленцев. Ресурсы же независимой фирмы в этом отношении ограничены. Но если автономия является ключом к дальнейшему развитию менеджмента (как заявляют сторонники диверсификации), тогда, безусловно, чем больше независимости, тем лучше. Менеджеры подразделений зависят от штаб-квартиры.

В компании *Textron* «ценой автономии является выполнение плана. Если подразделение по той или иной причине не выполняет поставленных целей, оно мгновенно оказывается под строгим контролем сверху...» *(Wrigley,* 1970 : V-91). А президенты компаний вольны совершать свои собственные ошибки и учиться на них.

Третья проблема связана с риском: в пользу диверсификации деятельности выдвигается довод о том, что независимая организация особенно уязвима в периоды внутренних кризисов или экономических спадов; конгломератная же форма обеспечивает индивидуальному бизнесу поддержку, позволяющую преодолеть временные трудности. Но имеется и контраргумент – дивизионализация позволяет скрыть приближающееся банкротство, «нездоровые» подразделения получают поддержку дольше, чем это необходимо (независимым же компаниям рассчитывать не

на кого). Более того, с точки зрения собственно организационной дивизиональная форма распределяет не только риски, но и их последствия. Отдельное подразделение не может обанкротиться, так как по закону ответственность за его долги несет организация в целом. Таким образом, достаточно серьезная проблема одного подразделения – скажем, дивизион обязался закупить в больших количествах ядерное топливо, цена на которое стремительно взлетела, – может потребовать перераспределения ресурсов из благополучных отделений, что, в свою очередь, способно подтолкнуть организацию в целом к банкротству. *Слабые* связи между подразделениями оказываются более рискованными, чем их *отсутствие.*

И наконец, последнее – проблема стратегической оперативности. Слабо связанные между собой подразделения дивизиональной формы могут быть более оперативными, чем тесно связанные организационные единицы функциональной формы. Но вопрос состоит в том, чего стоит эта слабая связь? Другими словами, как конгломерация влияет на скорость стратегической реакции? Система контроля дивизиональной формы, в которой точно рассчитано, на каком расстоянии от руководителя подразделения держать «пряник», побуждает менеджера постоянно стремиться к повышению производительности. В то же время она не позволяет раскрыться его инноваторским способностям. «Менеджеры *Textron* хорошо уяснили, что... инновационные предложения не значатся в списке достоинств руководителя» (цит. по: *Wrigley,* 1970 : V-89). А Дж. Боуэр поясняет, почему:

Если работу менеджера подразделения оценивают по показателям краткосрочной ежегодной прибыли, инновации влекут за собой серьезные риски. Естественно, что он избегает крупных рискованных ставок, и потому вполне логично, что важнейшие новые разработки осуществляются отнюдь не в крупнейших компаниях отрасли. Исключение составляют фирмы, специализирующиеся на выпуске единственного продукта, руководство которых видит свою цель в сохранении товарного лидерства на рынке (такие как *Bell Laboratories, IBM, Xerox, Polaroid).* Их руководство делает важные стратегические шаги в расчете на всю компанию. А диверсифицированные компании демонстрируют устойчивую склонность к «диете», малым инкрементальным изменениям *(Bower,* 1970: 194).

Инновации требуют предпринимательского подхода, а он в условиях ориентированного на стандарты внешнего контроля невозможен. Предприниматель знает, ради чего рискует, и ни одна введенная штаб-квартирой система контроля не в состоянии обеспечить столь же сильной мотивации. Более того, многие предприниматели создают собственный бизнес, чтобы избавиться от бюрократического контроля. Как сказал президент *Textron,* «все, что выходит за рамки рутины, надо анализировать и обосновывать»; он и председатель правления «стараются чаще контактировать с любым подразделением, которое занимается особенно крупной работой» (цит. по: *Wrigley,* 1970 : V-90). Подобные процедуры могут устранить риск, но они же ликвидируют и сопровождающие его выгоды – настоящее инноваторство в противовес «малым, инкрементальным изменениям».

Вклад штаб-квартиры

Чтобы оценить эффективность конгломерата, необходимо проанализировать реальный вклад штаб-квартиры в работу подразделений. Поскольку возложенная на центр функция контроля равносильна той, что выполняет совет директоров независимой фирмы, возникает вопрос: в чем принципиальное отличие – для дивизионов – штаб-квартиры от независимого совета директоров?

Во-первых, ни та ни другой не в состоянии всецело управлять отдельным видом бизнеса, так как оба посвящают ему лишь часть своего времени.[55] Поэтому управление конкретной деятельностью, по логике, остается у работающих на данном направлении менеджеров, располагающих необходимым временем и информацией. По сути, для дивизио-нальной формы характерна не только проблема с независимым ведением дел, обусловленная тесными связями штаб-квартиры с менеджерами подразделений, но и проблема, обусловленная тем, что центр забывает о провозглашенной независимости дивизионов. **Поддаваясь влиянию определенных**

[55] Если совет директоров занимается только данной фирмой, он подменяет собой менеджмент и какой-либо формальный внешний контроль над ней отсутствует.

факторов, менеджеры штаб-квартиры узурпируют власть, которая должна принадлежать подразделениям, централизуют в своих руках принятие некоторых решений о продуктах и рынках, тем самым создавая угрозу для самой цели дивизионализации. Они могут думать, что действуют в интересах дела; они хотят устранить дублирование функций (создав один отдел рекламы вместо 397); могут просто наслаждаться «своей» потенциальной властью; могут быть очарованы новыми административными методами. Предположим, что собственная техноструктура или сторонняя консультационная фирма с энтузиазмом разрекламировала штаб-квартире эффективность информационной системы управления или системы, согласно которой решения о продуктах и рынках принимаются в соответствии с данными о доле рынка или жизненного цикла продукта.

К сожалению, многие подобные системы дают лишь иллюзию знания, а не знание. Как мы упоминали, большая часть необходимой для формулирования стратегии информации не является строгой, количественной – это могут быть впечатления, слухи, все то, что никогда не документируется и в цифры не переводится. А система УИС направляет в штаб-квартиру абстрактные, суммированные обобщения. Но невозможно разобраться в деле только по отчетам о доле рынка, жизненном цикле продукта и т. п. Необходимо обладать нестрогой информацией, которая сосредоточена именно в подразделениях, руководители которых «по голову окунаются» в конкретику. Даже если УИС способна донести верную информацию менеджерам центра (или они получают ее по телефону), им все равно не хватает времени, чтобы как следует ее осмыслить. Нехватка времени для всестороннего осмысления каждого направления деятельности – один из важнейших факторов дивизионализации (каждому направлению бизнеса обеспечено безраздельное внимание менеджера подразделения и его сотрудников). Поэтому высокоскоростные линии передачи информации лишь соблазняют менеджеров штаб-квартиры самим принимать решения, которые являются прерогативой подразделений. Будучи не в духе, один британский адмирал как-то заметил по окончании операции в Суэце в 1956 г.: «Если бы во времена Нельсона существовали телексы, он не одержал бы ни одной победы» (цит. по: *Jay,* 1970 : 79). Таким образом, одна из функций менеджеров штаб-квартиры конгломератной диверсифицированной корпорации состоит в том, чтобы *не* управлять подразделениями. Мудрый знает, чего ему знать не надо.

К функциям штаб-квартиры, которые на нее *возложены,* относится определение целей для подразделений, мониторинг их деятельности с точки зрения выполнения этих целей (где уместно использование УИС), поддержка ограниченных личных контактов с руководителями дивизионов. Примечательно, что те же функции имеет и совет директоров (по крайней мере теоретически). Но на практике многие советы директоров (особенно корпораций с распыленными акциями) выполняют их не слишком эффективно, предоставляя карт-бланш менеджменту. Здесь и обнаруживается основное преимущество дивизиональной формы: у нее есть административный механизм преодоления недостатка системы свободного рынка – неэффективности советов директоров компаний. Уделяя внимание системам формального и личного контроля, штаб-квартира стимулирует менеджеров подразделений стремиться к улучшению финансовых показателей.

С другой стороны, конгломератная диверсификация часто влечет за собой «распыление» акционерной собственности, в силу чего совету директоров труднее контролировать и понимать корпорацию. Во-первых, диверсифицированные корпорации вообще обычно являются весьма крупными организациями, следовательно, у них много владельцев, так что их трудно понять в любом случае. Во-вторых, чем больше у организации направлений деятельности, тем труднее лишь время от времени собирающемуся на заседания совету директоров в них разобраться. Наконец, как заметил Р. Мойер, одним из наиболее распространенных следствий образования конгломератов является увеличение числа акционеров и «распыление» собственности. Таким образом, дивизиональная форма в определенном смысле решает проблему собственного устройства. Если бы деятельность корпорации ограничивалась одним направлением бизнеса, ее директорату было бы легче ее понять, он смог бы эффективнее выполнять свои функции. Диверсификация создает проблему, которую призвана решить последующая дивизионализация. Любопытно, что многие так эффективно контролирующие деятельность подразделений дивизиональные корпорации очень плохо контролируются своими советами директоров.

Основная цель этого мониторинга – выявление проблем и исправление ситуации еще до того, как они перерастут в глубокий кризис. Хорошо известная слабость независимой корпорации

состоит в том, что ее высший менеджмент любит «пускать пыль в глаза» совету директоров, скрывая серьезность проблем. В дивизиональной корпорации это сделать далеко не так просто. Но и дивизиональная форма не понаслышке «знакома» с сокрытием негативных данных: подробная информация остается достоянием руководителей подразделений, а не штаб-квартиры, менеджеры которой уделяют своим «подопечным» лишь часть своего времени. Данное положение наглядно иллюстрирует история, рассказанная одним из инспекторов штаб-квартиры некой организации:

Наше высшее руководство предпочитает самостоятельно принимать все важные решения. Они думают, что это их решения, но я был свидетелем случая, когда подразделение взяло над ними верх.

Я получил заявку одного из дивизионов на строительство дымовой трубы. Я не мог взять в толк, зачем им понадобилась одинокая труба, и поэтому лично отправился на место. Оказалось, что там за счет выделенных подразделению лимитов уже построен и оборудован целый завод. Труба оказалась единственным не делимым на части сооружением, превысившим лимит заказа в $50 тыс., за который подразделению не надо отчитываться.

Очевидно, менеджеры дивизиона узнали из неофициальных источников, что идея нового завода не находит одобрения в центре, вот и придумали такую уловку (цит. по: *Bower,* 1970 : 189).

Что происходит в случае обнаружения проблемы? Что может сделать штаб-квартира такого, что не под силам совету директоров? Председатель правления *Textron* в одном из своих выступлений сказал, имея в виду инспектирующих подразделения вице-президентов штаб-квартиры, «что не слишком трудно координировать пять хорошо управляемых компаний» (цит. по: *Wrigley,* 1970: V-78). В общем, конечно. Ну а если этими пятью компаниями руководят плохо? Что реально может сделать центральный аппарат из 30 администраторов, чтобы решить проблемы 30 оперативных подразделений? Они могли бы ужесточить контроль, но в случае, если проблемы уже возникли, данное решение малоэффективно. И, как мы уже отмечали, штаб-квартира не может управлять подразделениями. Поэтому у нее остаются только две альтернативы. Можно заменить менеджера проблемного подразделения или избавиться от самого дивизиона. Совет директоров тоже имеет возможность отправить в отставку высший менеджмент компании. По-видимому, это предпочтительное решение; всем остальным займется новое руководство. Поэтому перед нами встает другой вопрос: кто лучше выбирает менеджера – штаб-квартира или совет директоров? Однозначного ответа на него не существует. Штаб-квартира действует более оперативно и может пользоваться кадровым ресурсом корпорации. Но ей придется выбирать менеджера из тех 30 или 397, а совет директоров рассматривает одну-две кандидатуры. Что касается ликвидации подразделения, то, пойдя на этот шаг, корпорация просто перекладывает проблему на чужие плечи. С точки зрения общества это вообще не решение (если, конечно, сам конгломерат не является главным источником проблемы!).

Справедливости ради отметим, что аргументы в пользу единой штаб-квартиры и против отдельных советов директоров нередко смешиваются. Не следует удивляться тому, что, по данным одного из исследований, корпорации с «контролируемым разнообразием деятельности» являются более прибыльными, чем корпорации в форме конгломератов *(Rumelt,* 1974). Контролируемое разнообразие подразумевает зависимость между дивизионами, которая требует промежуточной, а не чистой формы дивизионализации, а также сосредоточения критических функций в штаб-квартире.

Чистая дивизионализация устраняет некоторые недостатки рынка ценных бумаг, но для нее характерны собственные трудности; она готовит генеральных менеджеров, но предоставляет им меньшую автономию, чем независимые фирмы; она распределяет риски, но и «размывает» их последствия; она защищает уязвимые операции в периоды экономических кризисов, но в том числе и те, которые, как позднее выясняется, не стоили ее усилий; ее система контроля способствует постоянному улучшению финансовых показателей, но препятствует подлинно предпринимательским инновациям; ее штаб-квартира лучше контролирует исполнение заданий, чем это делает совет директоров корпорации, которой владеет большое число акционеров, но ее диверсификация также является причиной «распыления» акций и плохой информированности совета директоров; наконец, штаб-квартира ненамного лучше совета директоров решает фундаментальные проблемы бизнеса (по сути, оба они способны только сменить высший менеджмент). В целом чистая дивизиональная форма (то есть конгломератная) имеет некоторые преимущества перед слабой системой отдельных советов директоров и неэффективным рынком капитала;

но большинство ее преимуществ, возможно, исчезли бы при устранении проблем рынка капитала и советов директоров. Есть основание утверждать, что с социальной точки зрения обществу гораздо более выгодно попытаться исправить фундаментальные недостатки экономической системы, чем поощрять стремление частных административных формирований к обходным маневрам. Фактически мы переходим от обсуждения административных и экономических последствий принятия дивизиональной формы к описанию социальных. Мы увидим, что наши выводы подкрепляются еще двумя соображениями, одно из которых касается социальной ответственности дивизиональной формы, а другое – тенденции к концентрации власти в обществе.

Социальная эффективность системы контроля за исполнением

Контроль над исполнением – один из важнейших параметров дизайна дивизиональной формы и основной источник ее экономической эффективности. Однако применение этой системы является причиной возникновения серьезных проблем.

Дивизиональная форма предполагает, что штаб-квартира организации контролирует деятельность подразделений, опираясь на количественные критерии результатов, прежде всего на такие финансовые показатели, как прибыль, увеличение объемов продаж, норма возврата инвестиций и т. п. Проблема заключается в том, что эти показатели нередко превращаются в навязчивую идею менеджмента, вытесняя цели, не измеримые количественно, – качество продукции, чувство удовлетворения от труда, уровень обслуживания потребителей, отношение к защите природной среды. «Мы в *Textron* поклоняемся богу Чистой Стоимости» *(Wrigley,* 1970 : V-86).

Быть может, умей мы разделять социальные и экономические последствия принимаемых в бизнесе решений, число проблем уменьшилось бы. Правительство контролировало бы первые, а корпорации – вторые. Но оба этих фактора неразрывно переплетены: **каждое стратегическое решение любой крупной корпорации влечет за собой и экономические, и социальные последствия.** В результате **система контроля побуждает дивизиональную форму принимать решения, которые в лучшем случае не имеют социального значения, а в худшем являются социально безответственными.** Менеджер подразделения, вынужденный заботиться в первую очередь об экономических последствиях принимаемых решений, попросту игнорирует их социальные аспекты. Следует помнить, что *конкретные* решения дивизиональной корпорации (имеющие социальное значение) контролируются менеджерами подразделений, а не штаб-квартиры. Так, по данным Дж. Боуэра, «рекордные показатели по сравниваемым параметрам демонстрируют те из производящих единственный продукт (недивизиональных) компаний, высшее руководство которых в значительной степени вовлечено в бизнес» *(Bower,* 1970 : 193).

Роберт Акерман из Гарвардской школы бизнеса проверил предположение о том, что" даже если руководители бизнеса «хотят избегать решений, которые считают безответственными» *(Ackerman,* 1975 : 4), «трудности, возникающие, когда фирма прислушивается к критике общественности, могут быть связанны именно с теми организационными инновациями, которые позволили ей эффективно справляться с диверсификацией и конкуренцией» (p. vii). Р. Акерман обнаружил, что выгоды от социальной чуткости, такие как «радужный образ в глазах общества... удовлетворение менеджеров от труда... привлекательность фирмы для выпускников вузов как будущего места работы» (p. 55), трудноизмеримы. «С точки зрения бухгалтера у этих выгод очень неудачные характеристики, так как они являются неосязаемыми, неопределенными, их невозможно внести в финансовые отчеты подразделений» (pp. 55-56). Другими словами, их нельзя включить в систему контроля над исполнением. В итоге:

...Система финансовой отчетности реально препятствует проявлениям социальной чуткости организации. Концентрируя внимание на экономических показателях, даже не жертвуя при этом долгосрочными выгодами, система направляет энергию и ресурсы на достижение результатов, измеряемых с помощью финансовых критериев. И это, так сказать, их единственная забота (p.56).

Менеджеры штаб-квартиры налаживают связи с общественностью, несут ответственность за надежность корпорации и постоянно испытывают соблазн вмешаться в реакцию подразделений на социальные проблемы. Но характерное для дивизиональной формы разделение труда не позволяет им поддаться искушению; автономия подразделений не допускает вмешательства штаб-квартиры в принятие конкретных решений. Но, как мы упоминали, дивизиональная форма

склоняется в другую сторону, к ужесточению контроля. Менеджер который должен отправлять отчет в штаб-квартиру 10-го числа каждого месяца, вряд ли придает особое значение результатам, которые в него не включаются. Его внимание поглощено исключительно финансовыми показателями.

Когда гайки системы контроля затягиваются слишком туго, стремление менеджера соответствовать полученным из центра стандартам не оставляет ему иного выбора, кроме как безответственные действия. Как заметил Дж. Боуэр по поводу громкого ценового скандала в *General Electric* в 1962 г.:

Корпоративное руководство *GE* потребовало, чтобы все менеджеры подписались под так называемой «директивой 20.5», которая запрещала искусственное завышение цен или любые иные нарушения антитрестовского законодательства. Но распространенная на все без исключения подразделения жестко регулируемая система поощрений и наказаний, требующая ежегодного роста показателей прибыли, оборотов и доли рынка, привела к ситуации, которая (по самым скромным оценкам) способствовала тайному сговору на олигопо-листических и зрелых рынках электрооборудования» *(Bower,* 1970: 193).

Менеджеры штаб-квартиры могут пытаться противостоять такому недостойному поведению подразделений, открыто заявляя о его неприемлемости, как это сделал Ральф Кординер, занимавший в те годы пост президента *General Electric.* Но они должны и отвечать за создание и эксплуатацию структуры, которая провоцирует подобное поведение. Вместе с Дж. Боуером мы уверены, что «процесс планирования диверсифицированной (и дивизиональной) фирмы может быть весьма эффективным», по крайней мере экономически, но и способен превратить фирму в «социально безответственную» (р. 193).

Проблемы концентрации власти

Ранее мы упоминали о взаимосвязи между размером организации и дивизиональной формой: не только крупные организации тяготеют к исследуемой нами форме, но и дивизионализация стимулирует рост числа небольших организаций и дальнейшее развитие крупных компаний. В списке *«Fortune* 500» было бы гораздо меньше фирм с миллиардными оборотами, если бы они не приняли дивизиональную форму.

С социальной точки зрения правомерен вопрос о цене гигантизма в бизнесе. Очевидно, что **гигантский бизнес сопряжен с потенциальными экономическими издержками, в частности несет угрозу конкурентному рынку.** Джон Кеннет Гэлбрейт в работе «The New Industrial State» («Новое индустриальное государство») *(Galbraith,* 1967) развивает эту тему, утверждая, что гигантские корпорации используют для разрушения условий конкуренции свою рыночную власть, подкрепляя свои действия системами планирования и маркетинговыми методами. Выводы Дж. К. Гэлбрейта неоднократно критиковались более консервативными экономистами, но трудно отрицать, что размер влияет на конкуренцию (например, крупная фирма может провести более массированную рекламную кампанию и тем самым воспрепятствовать появлению новых соперников). В случае с конгломератной диверсификацией возникает еще и опасность так называемого «взаимного обмена» (любезностями). «Я куплю у тебя, если ты купишь у меня», – договариваются между собой две корпорации.

Но, возможно, самые серьезные издержки бизнес-гигантизма – социальные. Во-первых, крупная организация подразумевает бюрократизм. Согласно гипотезе 5, чем больше организация, тем формальнее ее поведение. А что касается дивизиональной формы, то, как говорилось выше в этой главе, система контроля над исполнением заставляет подразделения быть более бюрократическими, чем если бы они были независимыми корпорациями. Наличие же штаб-квартиры как органа внешнего контроля способствует их централизации. Таким образом, дивизиональная форма становится силой формализации и централизации (то есть силой механистической бюрократии) в обществе, как отмечалось в гл. 9, уже и так обремененном подобными структурами.

Кроме того, в дивизиональной форме есть силы, которые побуждают ее к централизации власти не только на дивизиональном уровне, но и на уровне штаб-квартиры. В гигантской корпорации это выражается в концентрации огромной власти в руках нескольких человек.

Одной из сил, способствующих централизации штаб-квартиры, выступает, как было отмечено выше, иллюзия о том, что УИС и другие методы обеспечивают центр необходимой для

выработки эффективных бизнес-стратегий информацией. (Не будь этой иллюзии, угроза централизации была бы еще более серьезной.) Другой фактор централизации – сам факт существования подразделений как единой организации и под одним именем. Мы уже говорили, что ни одно подразделение не может стать банкротом, но и не будет в одиночку нести бремя плохой репутации, если таковую заработает. Под общим именем корпорации оно делит свои ошибки с «братскими» дивизионами. Не важно, насколько слабо скреплена система; она в целом ответственна за промахи любой из своих частей. Поэтому штаб-квартира и испытывает соблазн вмешательства в конкретные решения подразделений (например, анализ долгосрочных контрактов, которые способны истощить корпоративные ресурсы, или присмотр за поведением организационных единиц, дабы предотвратить их «неблаговидные» шаги). Фактически система контроля, способствуя социальной «глухоте» или безответственности, создает дивизиональной форме дурную славу, а это приводит к еще большей централизации власти в руках желающей защититься штаб-квартиры. В известном смысле гигантская корпорация выбирает между социальной безответственностью и централизацией власти.

Еще об одной силе централизации сказано в известном изречении лорда Эктона:[56] «Власть развращает; абсолютная власть развращает абсолютно». Менеджеры штаб-квартиры потенциально обладают огромной властью, ведь на нижестоящих уровнях – строгая цепочка полномочий, а на вышестоящем – «распыленные» акционеры. Возникает тяга к централизации ради самой централизации. Рыночные силы, бесспорно, смягчают эти тенденции, препятствуя развитию сверхцентрализованных структур. Но, как мы уже говорили, чем больше корпорация, тем менее она подвластна силам рынка.

Итак, мы увидели, что дивизионализация способствует концентрации власти на уровне подразделений и штаб-квартиры. Парадоксально, что **концентрация власти внутри корпорации также стимулирует процессы конгломерации, дивизионализации и концентрации в определенных сферах вне организации. Объединяются профсоюзы, правительства создают дополнительные органы для противодействия мощи корпораций – органы, равные по силе корпорациям.** Правительство, по существу, вынуждено откровенно вмешиваться в дела корпораций по все тем же причинам: концентрация слишком большой власти в руках кучки людей, использование власти вне контроля акционеров, общества и даже рынка, тенденции к социальной черствости или безответственному социальному поведению. Граждане, которые ставят под сомнение законность мощи гигантских корпораций, естественно, призывают государство вмешаться.

Верх иронии состоит в том, что сама аргументация в пользу дивизиональной формы подразумевает вмешательство государства. Согласно основному доводу О. Уиль-ямсона, административное устройство имеет право на существование в силу низкой эффективности рынков капитала. Зачем правительству брать на себя труд вмешиваться в дела неэффективно работающих рынков? А если административные механизмы работают так хорошо, как утверждает О. Уильямсон, то почему правительство их не использует? Если *Beatrice Foods* в самом деле способна контролировать 397 подразделений, что мешает Вашингтону контролировать 397 *Beatrice Foods,* используя те же системы? Общество все настойчивее требует установления контроля над корпоративным поведением. Но поскольку афоризм лорда Эктона сохраняет актуальность, государственные администраторы не должны поддаваться иллюзии относительно способностей У И С обеспечить им необходимую для контроля над корпорациями информацию (путем национализации или государственного планирования?).

Конечно, в силу самой природы контрольной системы, на которую оно бы полагалось, правительство, вслед за корпорациями отдало бы приоритет экономическим целям над социальными. Это означает, что государственный контроль, несмотря на возможную легитимизацию деятельности корпораций, не решил бы фундаментальных социальных проблем, вызванных дивизионализацией, и фактически усилил бы концентрацию власти.

В целом **эффективность чистой дивизиональной формы сохраняется только в рамках частного сектора.** И это несмотря на многочисленные попытки использовать ее в школьной системе, университетах, больницах, государственных корпорациях, то есть в гигантских дивизиональных монолитах общественного сектора.

---

[56] Лорд Эктон (Джон Эмерих Эдвард Далберг-Эктон), 1834-1902, английский историк.

Во-первых, правительства, а иногда и другие институты, не могут избавиться от подчиненных структур или по крайней мере делают это очень редко. В них отсутствует механизм организационного обновления. Еще одна проблема государства заключается в том, что правила приема на государственную службу идут вразрез с концепцией ответственности руководителя: «Если начальник должен быть полностью уверен в своих подчиненных, ему нужна определенная власть над ними. Он должен быть достаточно свободен в выборе сотрудников и методов поддержания дисциплины и иметь право менять их на должностных позициях и, если потребуется, увольнять. Однако система федеральной государственной службы не дает такой свободы» *(Worthy,* 1959: 113).

Но самой серьезной остается проблема оценки: цели государства и большинства институтов – в основном социальные, – которые должны быть включены в систему контроля над исполнением, не поддаются измерению. А без количественных измерений чистая дивизиональная форма неработоспособна. Ничто не мешает правительству и институтам создать рыночно ориентированные подразделения. Но в отсутствие адекватных критериев оценки деятельности они должны найти другие механизмы контроля над дивизионами (либо разработать искусственные критерии оценки, которые вряд ли смогут ухватить дух социальных целей, либо игнорировать их, сосредоточившись на экономических задачах). Один из таких механизмов – социализация (имеется в виду, что менеджеры должны верить в те социальные цели, для достижения которых они работают). Но этого недостаточно, необходимы и другие средства контроля. Очевидно, что можно использовать прямой контроль и стандартизацию процессов труда – издавать приказы и устанавливать общие правила. Но то и другое вредит дивизиональной автономии. **Поэтому правительства – и профсоюзы, мультиверсистеты и другие комплексные институты, пытающиеся использовать дивизиональную форму для достижения неизмеряемых целей, – встают перед выбором: либо «забыть» о любых методах контроля, за исключением назначения на руководящие посты социально ответственных сотрудников, либо использовать механистическо-бюрократические механизмы контроля, либо ввести дивизиональный контроль путем установления искусственных стандартов результатов деятельности.**

Можно привести немало примеров использования всех трех вариантов. Пресса регулярно сообщает о случаях, когда государство утрачивает контроль над своими ведомствами. Пожалуй, самый распространенный пример – потеря контроля над механистической бюрократией, то есть государственными ведомствами, испытывающими недостаток автономии из-за переизбытка общих правил, установленных правительством для своих департаментов. Также немало примеров искусственности контроля над исполнением, самым ярким из которых является описание системы, использовавшейся правительством СССР для регулирования работы предприятий *(Frank,* 1958-59). Эта система изобиловала стандартами: тип, количество, состав продукции; количество затраченного сырья и труда; расходы на оплату труда; производственные нормы для рабочих; особые задачи, лозунг кампании и многое другое. Стандарты были настолько строгими и часто противоречивыми, что менеджерам низовых уровней не оставалось ничего другого, как действовать безответственно (как и зажатым в тисках контроля менеджерам подразделений в Америке). Они искажали информацию о положении дел на предприятиях, завышали потребности производства; делали запасы сырья и материалов; выполняли стандарты по форме, но не по существу (например, в ущерб качеству продукции, которое довольно трудно измерить; использовали так называемых *толкачей,*[57] людей «со связями», которые должны были заключать договоры в обход системы контроля).

В конечном счете, самое лучшее, что могут сделать государство и институты, желающие использовать дивизионализацию в той ли иной форме, – это назначать на ответственные должности людей, разделяющих цели организации, а также установить некий механизм периодической оценки результатов их деятельности (возможно, для этого потребуется создать нечто вроде независимого совета директоров).

Заключение: структура на краю обрыва

[57] У Г. Минцберга – *tolkach (прим. перев.).*

Из нашей дискуссии следует вывод: «Если вы что-то делаете – плохо, если вы бездействуете – нехорошо». Чистая (конгломератная) дивизиональная форма предстает как конфигурация, которая, образно говоря, преодолев длинный путь, оказалась на краю обрыва. Всего один шаг отделяет ее от дезинтеграции, от распада на отдельные организации при ударе о находящиеся внизу скалы. А позади – обратный путь к более стабильной интеграции, возможно, к гибриду с механистической бюрократией в качестве промежуточной формы. В небе парит орел, привлеченный неустойчивым положением организации. Он ждет удобного момента, чтобы утащить дивизиональную форму на другой, возможно, более опасный обрыв централизованного социального контроля. Край пропасти – очень неуютное место, по крайней мере не предназначенное для постоянного пребывания. Выбор невелик – либо вниз на скалы, либо на еще более высокую кручу, либо возвращение в назад, в тихую гавань.

Другими словами, можно сделать вывод, что дивизиональная форма отличается наиболее узким из всех конфигураций диапазоном. У нее нет собственной внешней среды; в лучшем случае она сливается с механистической бюрократией в простом стабильном окружении и потому всегда чувствует себя «отступницей» в сторону этой интегрированной структурной формы. Чистая ди-визиональная форма может оказаться внутренне неустойчивой, социально обоснованной тенденцией, но не лучшим структурным выбором. По сравнению с независимыми организациями ее экономические преимущества отражают принципиальные недостатки рынков ценных бумаг и акционерных систем контроля, которые сами нуждаются в корректировке И она создает фундаментальные социальные проблемы. Пожалуй, она оправданна только в своих промежуточных формах – для побочных или взаимосвязанных продуктов. Все-таки именно зависимости между видами ее деятельности «легитимизируют» организацию, являются обоснованием для ее «образования». Чистая дивизиональная форма с небольшим числом зависимостей является идеальным ее типом – идеалом, который так близок, но недостижим.

Глава 12

Адхократия

Основной координационный механизм: **взаимное согласование**

Ключевая часть организации: **вспомогательный персонал (в административной адхократии; в операционной адхократии - наряду с операционным ядром)**

Основные параметры дизайна: **инструменты взаимодействия, органическая структура, избирательная децентрализация, горизонтальная специализация, обучение, функциональное и рыночное группирование одновременно**

Ситуационные факторы: **сложная, динамичная (иногда неравноправная) внешняя среда; молодость (особенно для операционной адхократии); сложная и часто автоматизированная техническая система (в административной адхократии); мода**

Ни одна из рассмотренных ранее конфигураций не способна на сложную инновационную деятельность (которой занимаются аэрокосмическое агентство, авангардистская кинокомпания, предприятие по производству опытных образцов технически сложного оборудования или нефтехимическая компания). Организация с простой структурой, бесспорно, способна внедрять новшества, но относительно несложные. Устройство же механистической и профессиональной бюрократий ориентировано на выполнение задач, а не решение проблем, на совершенствование стандартных программ, а не на разработку новых. И хотя в сравнении с механистической дивизиональная организация обладает повышенной стратегической гибкостью, она, как отмечалось в предыдущей главе, не является подлинно инноваторской. Концентрация на управлении посредством стандартизации выпуска отнюдь не поощряет инновационную деятельность.

Сложные инновации требуют совершенно особой конфигурации, способной объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие *ad hoc* (специальные) проектные команды. Пользуясь термином, получившим широкую известность благодаря работам Элвина Тоффлера, можно сказать, что эти организации являются *адхократиями* нашего общества *(Toffler,* 1970). Из уже упоминавшихся в нашей книге это

компании по производству пластмасс (пример Дж. Лорша и П. Лоренса), технологическое производство (пример Джоан Вуд-ворд), *NASA* и компания *Boeing.*

(Прежде чем приступить к описанию базовой структуры адхократии, отметим, что простая структура, будучи почти неструктурированной, вдохновила автора на такую же простую и короткую главу. Главы о механистической и профессиональной бюрократиях и дивизиональной форме, структурах, упорядоченных достаточно сильно, получились столь же упорядоченными. Адхократия – самая сложная из пяти структур, хотя порядка в ней немного. Кроме того, она появилась совсем недавно и о ней нам известно меньше, чем о других. Предупреждаем читателя, что эта глава далеко не полностью отражает характеристики описываемой структуры.)

Базовая структура

Параметры дизайна

Адхократия – пятая из конфигураций: высокоорганичная структура с незначительной формализацией поведения; узкая горизонтальная.специализация, основанная на соответствующей подготовке сотрудников; тенденция к объединению специалистов в функциональные единицы при одновременном их участии в небольших проектных командах; использование инструментов взаимодействий в целях взаимного согласования, основного механизма координации внутри команд и между ними; избирательная децентрализация внутри команд, располагающихся на разных участках организации, и включающих, в разной пропорции, линейных менеджеров, специалистов вспомогательного персонала и операционного ядра.

Инновационная деятельность означает отход от укоренившихся схем, а значит, в деле координации инноваторская организация не может полагаться ни на одну из форм стандартизации. Иными словами, она должна избегать всевозможных ловушек бюрократических структур, и прежде всего «капканов» жесткого разделения труда, дифференцирования организационных единиц, чрезмерной формализации поведения и акцентирования систем планирования и контроля. Но главное – она должна оставаться гибкой. Так, Э. Тоффлер отмечает, что адхократии «сегодня часто – и иногда опрометчиво – изменяют свою внутреннюю форму, сбивая с толку... Огромные структуры демонтируются, затем собираются в новые формы и вновь демонтируются. Отделы и подразделения возникают неожиданно только затем, чтобы исчезнуть в следующей и следующей реорганизациях» *(Toffler,* 1970: 128). Например, структура Центра пилотируемых полетов *NASA* (самая известная американская адхократия 1960-х гг.) за первые восемь лет его существования изменялась 17 раз *(Litzinger et al.,* 1970:7). Когда я попросил у менеджера одной из фирм с адхократической структурой органиграмму, чтобы проиллюстрировать данную главу, тот ответил: «(Нам) не хотелось бы предоставлять свою организационную схему: она видоизменяется так быстро, что ссылаться на нее бесполезно».

Из всех конфигураций именно адхократия демонстрирует наименьшее «почтение» к классическим принципам менеджмента, и прежде всего к единоначалию. Не имеет особого значения и система регламентирования. Информационные процессы и процессы принятия решений протекают неформально и гибко, что и требуется для эффективного создания инноваций. Кроме того, это предполагает прерывание в случае необходимости цепочки властных полномочий.

Гибкое органическое строение характерно и для обладающих инновационными способностями простых структур. Но их сдерживает отвечающая возможностям единственного руководителя простая внешняя среда. А сложная инновационная деятельность имеет место в сложном окружении. Поэтому необходима гибкая структура иного типа, позволяющая эффективно сочетать разнообразные знания и навыки сотрудников. **Адхократия должна привлекать и наделять полномочиями экспертов – людей, которые приобрели знания и умения благодаря специальному образованию и подготовке.** Но в отличие от профессиональной бюрократии для достижения координации адхократия не может опираться на стандартизированные навыки своих специалистов, поскольку стандартизация не способствует инновациям. Скорее, она должна использовать имеющиеся знания и опыт в качестве базы для создания новых знаний и умений.

Кроме того, генерирование новых знаний и опыта требует комбинирования уже существующих. Поэтому, не ставя свое поведение в зависимость от профессий экспертов и

дифференцирования функциональных единиц, адхократия должна ломать привычные границы специализации и дифференцирования. «Электрик может обнаружить механическую неисправность, потому, например, что смотрит на механику "незамыленными" глазами, а блестящий инженер, работающий, казалось бы, совсем в иной области, может предложить решение проблемы, над которой ломали головы функциональные специалисты» *(Chandler and Sayles,* 1971 : 202). Таким образом, если каждый специалист профессиональной бюрократии может работать в одиночку, то специалисты адхократии должны объединять свои усилия. «Традиционные организации думают, что им знакомы все проблемы и методы. Поэтому они могут поручать экспертную оценку отдельному специалисту или функциональной группе» (p. 203). **В адхократии,** напротив, **разные специалисты должны объединяться в многопрофильные команды, каждая из которых формируется для реализации конкретного инновационного проекта.**

Как организации удается, «отрываясь от отдельного профессионала, в то же время не позволить ему утратить связи с его специализацией?» *(Chandler and Sayles,* p. 15). Решение очевидно: **адхократия использует матричную структуру и одновременно функциональные и рыночные принципы группирования.** В служебных целях организации (для отбора и найма на работу, профессиональных коммуникаций и т. п.) специалисты группируются в функциональные единицы и одновременно распределяются на проектные команды для выполнения своих непосредственных обязанностей (инноваторское решение проблем).

Как это отражается на координации деятельности внутри команд и взаимодействий между ними? Стандартизация в качестве координирующего механизма в данном случае, как мы упоминали, неэффективна, поскольку предполагается инновационный характер деятельности. Высокая сложность труда исключает и прямой контроль: координация должна осуществляться компетентными сотрудниками, то есть самими занятыми над осуществлением проектов специалистами. Остается взаимное согласование – важнейший механизм координации в адхократии. И, естественно, **упор на взаимном согласовании требует выдвижения на первый план соответствующего параметра дизайна – а именно, набора инструментов взаимодействий.** Адхократии необходимы сотрудники, отвечающие за связи и взаимодействия, менеджеры-интеграторы. Они координируют деятельность внутри и между функциональными единицами и проектными командами. Команды представляют собой специальные группы для решения конкретных задач. Как отмечалось выше, матричная структура способствует группированию специалистов одновременно по функциональному и рыночному принципам. По словам Л. Сейлза, матричная структура *«повторно использует* старые организации, а не создает новые для новых целей и проблем. Она под давлением конфликтов целей, ценностей и приоритетов вынуждает организации изменяться, что привносит нестабильность в сами их структуры» *(Sayles,* 1976 : 15).

Поэтому в адхократии множество менеджеров: функциональных, ответственных за интеграцию, руководителей проектов. Последних особенно много, поскольку проектные команды должны быть малочисленными (что позволяет регулировать взаимодействие их членов) и каждой из них необходим «руководитель». Следовательно, так называемая «норма управляемости» в адхократии обычно невелика. Но это никак не связано с контролем над организационными единицами, а лишь отражает их малые размеры. Менеджеры адхократии не «руководят» в привычном смысле. Они не столько отдают распоряжения подчиненным, сколько налаживают взаимодействия, осуществляют горизонтальную координацию деятельности команд и подразделений. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектом вместе с другими членами команд.

Опираясь на высококвалифицированных экспертов, адхократия – вслед за профессиональной бюрократией – децентрализована, но специфическим образом. В адхократии специалисты распределены по всей структуре: их особенно много среди вспомогательного персонала и менеджмента, но немало и в операционном ядре. Поэтому для нее характерна не концентрация власти в операционном ядре, а «избирательность», когда власть распределяется по разным участкам и уровням. **Децентрализация в условиях адхократии соответствует определению *селективной* (см. гл. 5), как горизонтальной так и вертикальной, децентрализации. Право принимать решения распределено между менеджерами и не-менеджерами всех уровней иерархии в соответствии с требованиями решения конкретной задачи.** В адхократии никто не монополизирует власть на инновации.

Прежде чем приступить к анализу процессов принятия решений в адхократии, рассмотрим две основные ее формы – операционную и административную.

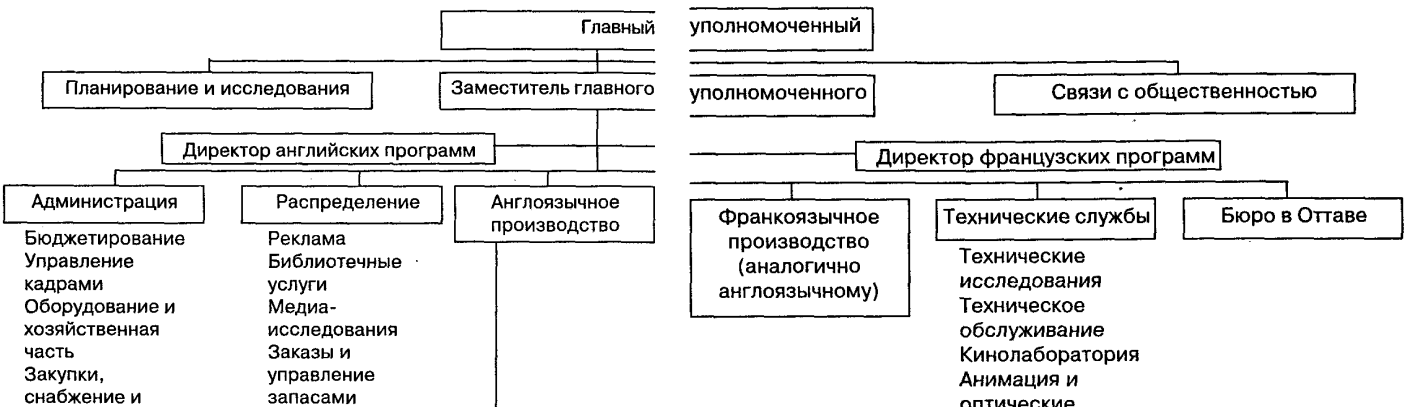
Операционная адхократия

Операционная адхократия осуществляет инновационную деятельность и решает задачи непосредственно по поручению своих клиентов. Ее многопрофильные экспертные команды часто работают по контрактам (например, консультационные фирмы общего профиля, рекламные агентства или предприятия по производству опытных инженерных образцов). Однако иногда контракт как таковой отсутствует (как в работе кинокомпании или театра).

Фактически **каждой операционной адхократии соответствует профессиональная бюрократия, которая осуществляет аналогичную, но относительно более узко ориентированную деятельность.** Рассматривая проблему клиента, операционная адхократия стремится найти новое творческое решение, в то время как профессиональная бюрократия квалифицирует проблему как одну из стандартных ситуаций, к которой может быть применена некая типовая программа. Для первой характерно дивергентное, ориентированное на инновации мышление, для второй – конвергентное, ограничивающееся усовершенствованиями. Например, одна консультационная фирма подходит к каждому контракту творчески, другая рассматривает их как заказы на разделение структуры организации клиента или усиление ее системы планирования. Если репертуар одного театра состоит из новых авангардистских пьес, то другая труппа год за годом совершенствует исполнение трагедий У. Шекспира. То есть одна организация готова рассматривать бесконечное число ситуаций и решений, а другая ограничивается десятком. Миссия у них одна и та же, но выпуск и производственные структуры отличаются радикально. В обоих случаях децентрализованная власть принадлежит квалифицированным специалистам. Но поскольку операционная адхократия стремится создавать нечто новое, ее специалисты должны взаимодействовать неформально, посредством взаимных согласовании в органически структурированных проектных командах. В предоставляющей же стандартные услуги профессиональной бюрократии, в которой каждый специалист способен функционировать самостоятельно, их деятельность автоматически координируется с работой коллег благодаря стандартизации знаний и навыков.

Характерной особенностью операционной адхократии является переплетение административной и операционной деятельности. В проектной *ad hoc* деятельности очень трудно отделить планирование и разработки от исполнения. То и другое требует специальных, накапливаемых от проекта к проекту навыков. Поэтому иногда операционная адхократия даже не задумывается о разграничении срединной линии и ее операционного ядра. Менеджеры среднего звена управления и те работники, которые в других организациях относятся к вспомогательному персоналу (а в операционной адхократии это важная группа высококвалифицированных специалистов), могут работать над проектами совместно с операторами.

На рис. 12.1 представлена органиграмма Национального совета Канады по кинематографии – классической операционной адхократии (правда, органиграмма совета довольно часто видоизменяется). Совет – орган федерального правительства Канады, отвечающий за производство короткометражных документальных (но не только) фильмов. На органиграмме мы видим множество вспомогательных единиц, а также ответственных за взаимодействия менеджеров (например, технических, научных и производственных координаторов). Операционное ядро состоит из свободных, функционально-рыночных групп (причем ры-ночное разделение осуществляется по региональному принципу и типам производимых фильмов).



Административная адхократия

В адхократии второго типа также действуют проектные команды, но перед ними стоит иная цель. Если операционная адхократия реализует проекты с целью обслуживания клиентов, то **административная адхократия реализует проекты в собственных целях. В отличие от операционной в административной адхократии четко разделяются административный компонент и операционное ядро, которое как бы изолировано от остальной организации, так что оставшийся административный компонент может быть структурирован как адхократия.**

Эта изоляция может принимать различные формы. Во-первых, **когда у организации есть особая необходимость в инновационной деятельности (вследствие обострения конкуренции или в связи с динамическим развитием технологии), но при этом ее операционное ядро должно оставаться механистически-бюрократическим, последнее может существовать как независимая организация.** Как вы помните из гл. 9, социальное напряжение в основании механистической бюрократии выходит за пределы операционного ядра, проникая в администрацию. Всю организацию пронизывают конфликты и тотальный контроль, что препятствует инновационной деятельности. Отсекая операционное ядро – отдаляя его от администрации, подчиняющейся стратегическому апексу, – главный административный компонент организации может быть структурирован органически.[58]

Во-вторых, организация, работая по контрактам с другим компаниями, может полностью отказаться от операционного ядра. Это дает ей свободу и позволяет сконцентрироваться на исследовательской деятельности. Так, во время работы над проектом «Аполлон» *NASA* занималась в основном исследованиями, а договоры на производство заключались с независимыми фирмами. **Третья форма изоляции – автоматизация операционного ядра.** Самостоятельное функционирование операционного ядра почти устраняет проблемы прямого и иного контроля со стороны административного компонента. Последнему нет надобности уделять внимание повседневным производственным проблемам, поэтому он может

[58] Организацию с изолированным бюрократическим операционным ядром не следует путать с организацией, формирующей венчурные команды, отдельные органические инновационные участки. В последнем случае инновационная единица отделена от остальной центральной администрации, которая остается бюрократической.

структурироваться как адхократия, ориентируясь на изменения и инновации, на проекты по освоению новых технологий.

Высокая автоматизация производственных процессов по крайней мере отчасти приближает нефтяные компании к административной адхократии. На рис. 12.2 в точности воспроизведена органиграмма одной нефтяной компании (за исключением нескольких изменений, внесенных по просьбе компании, не желавшей быть узнанной). Обратите внимание на преобладание «Администрации и сервисных служб», представленных в нижней части схемы; для сравнения, операционные функции, в частности «производство», отсутствуют. Отметим также, что на вершине организации вместо отдельных руководителей располагаются постоянные комитеты.

Административный компонент адхократии

Из всего вышесказанного следует важный вывод о том, что в адхократиях обоих типов отношения между операционным штатом и административным компонентом весьма отличаются от аналогичных взаимосвязей в других конфигурациях. В административной адхократии операционное ядро изолировано и играет относительно незначительную роль; в операционной же адхократии оно образует единое целое с администрацией. В обоих случаях необходимость в традиционном прямом контроле невелика. **Скорее, менеджеры являются функциональными членами проектных команд, отвечающими за координацию действий между труппами.** Менеджеры по отношению к другим сотрудникам выступают скорее как коллеги, нежели как контролеры; их влияние проистекает из компетентности и умения взаимодействовать с людьми, а не приобретается вместе со вступлением в должность. И, поскольку значение прямого контроля и формальных полномочий снижается, **различия между линейными и нелинейными функциями стираются.** Более нет смысла отличать тех, кто обладает формальной властью и отдает распоряжения, от тех, кто имеет лишь неофициальное право высказывать свое мнение. В адхократии право принимать решение может принадлежать любому компетентному сотруднику независимо от занимаемой им должности.

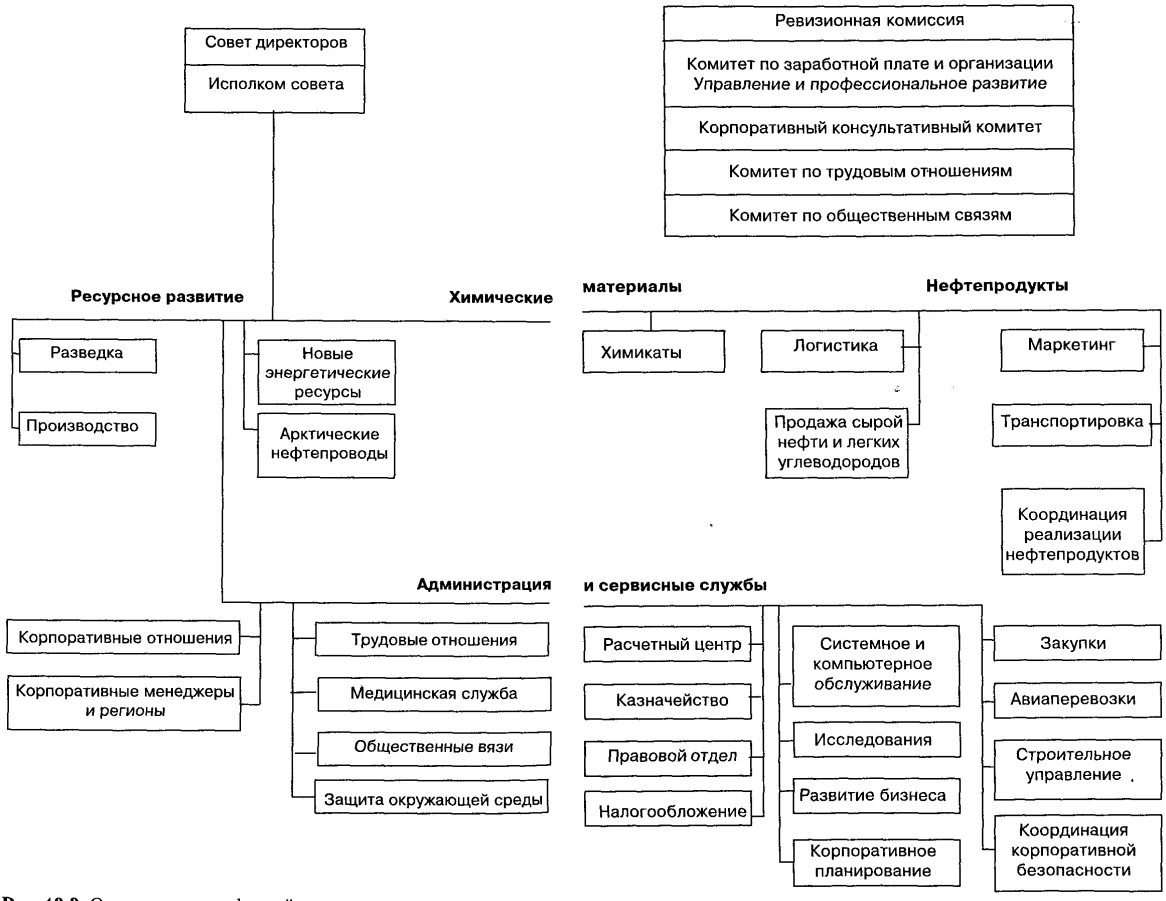


Рис. 12.2. Органиграмма нефтяной компании: административная адхократия (на 1976 г.)

Ключевую роль в адхократии играет вспомогательный персонал. По сути, это основная часть административной адхократии, поскольку здесь сосредоточено большинство специалистов, от которых и зависит данная конфигурация. Операционная адхократия также основывается на экспертных знаниях, но поскольку она не отсекает операторов, специалисты работают и в операционном ядре, и среди вспомогательного персонала. Но в обоих случаях, как уже говорилось, вспомогательный персонал не столь резко отличается от других частей организации, не является второстепенным, не должен испрашивать разрешения на высказывание своего мнения, как в бюрократических конфигурациях. Наоборот, вместе с линейными менеджерами (и операторами в операционной адхократии) вспомогательный персонал составляет фонд талантливых специалистов, из которого формируются проектные команды. (Разумеется, бывают исключения. Некоторые вспомогательные единицы должны всегда оставаться бюрократическими и обособленными. Даже *NASA* необходима своя столовая.)

Роль техноструктуры снижается, поскольку значение разрабатываемых ею стандартов, способствующих координации, невелико. Административная адхократия, безусловно, привлекает аналитиков к решению проблем адаптации к внешней среде – например, в форме маркетинговых исследований и экономического прогнозирования. Как мы увидим, они занимаются планированием, хотя и весьма общим. Но аналитики не разрабатывают систем контроля над другими людьми, а выполняют свои функции параллельно с линейными менеджерами и вспомогательным персоналом в проектных командах.

Итак, **административный компонент адхократии предстает в виде органической совокупности менеджеров и специалистов вспомогательного персонала (в операционных адхократиях – вместе с операторами). Взаимосвязи между ними постоянно видоизменяются, и все вместе они работают над *ad hoc* (специальными) проектами.** На рис. 12.3 наш логотип представлен в виде адхократии: различные части организации сливаются, образуя аморфную массу. В операционной адхократии в нее входят менеджеры срединной линии, вспомогательный персонал, техноструктура и операционное ядро. Административная адхократия включает все перечисленные части, кроме изолированного операционного ядра (на рисунке оно отделено пунктиром). Стратегическая вершина фигуры также частично сливается с центральной частью – почему, вы узнаете из следующего раздела, посвященного построению стратегий.

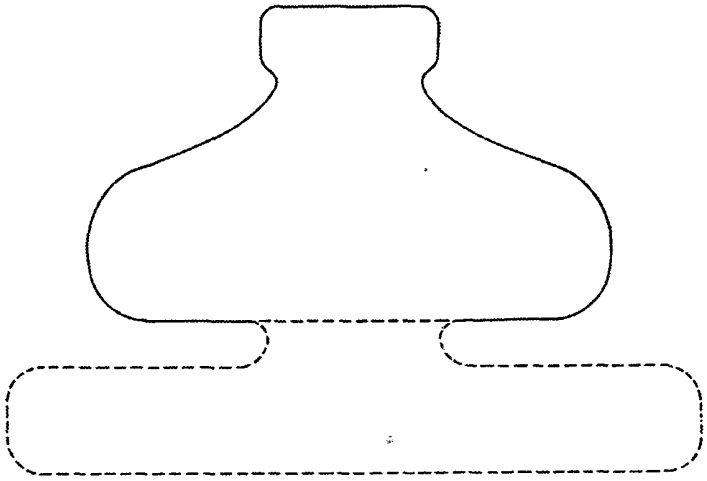


Рис. 12.3. Адхократия

Формирование стратегии в адхократии

В профессиональной бюрократии процесс формирования стратегии регулируется, во-первых, внешними по отношению к структуре профессиональными объединениями, во-вторых, самими профессионалами операционного ядра и только в последнюю очередь – администраторами. В итоге процесс направляется снизу вверх и извне внутрь. Во всех остальных рассмотренных нами конфигурациях процесс направлен явно сверху вниз и контролируется

стратегическим апексом (а в дивизиональной форме еще и стратегическими верхами подразделений). В отличие от них **контроль над процессом формирования стратегии в адхократии не имеет четкой локализации и не регулируется ни стратегическим апексом, ни любыми другими частями организации.**

Кроме того, этот процесс может быть представлен как *формирование* стратегии, поскольку в данной конфигурации стратегия не формулируется сознательно работниками, а создается как бы подспудно, из отдельных решений. Формулирование – дихотомия реализации в создании стратегии, оплот механистической бюрократии – в адхократии теряет смысл. Именно в процессе принятия отдельных связанных с проектами решений, обычно понимаемом как реализация, разворачиваются стратегии (то есть формируются в адхократии). Вот почему, если главная цель организации состоит в инновационной деятельности, точно предсказать ее результаты невозможно. Отсюда организация не может заранее точно определить стратегию, логику принимаемых решений (то есть прежде, чем решения будут приняты). Понимание появляется в лучшем случае *post factum,* становится результатом отдельных решений: «...цели продолжают возникать по мере выполнения задачи... На основе одномоторного истребителя может быть создан двухмоторный бомбардировщик; из программы поддержки одаренных детей может вырасти стратегия объединения; строительный проект может стать программой обучения неквалифицированных рабочих» *(Goodman and Goodman,* 1976 : 496). Вот почему адхокра-тия не может полагаться на планирование действий. Любой процесс, отделяющий идею от действия – планирование от выполнения, формализацию от внедрения, – препятствует гибкой творческой реакции организации на ее динамическое окружение.[59]

Рассмотрим формирование стратегии в операционной адхократии, структуре, никогда не уверенной в своем следующем шаге. Все зависит от неожиданно появляющегося проекта, который, в свою очередь, частично зависит от качества выполнения текущих планов. Поэтому стратегия никогда не стабилизируется, но постоянно изменяется. Иными словами, когда стратегия стабилизируется, структура перестает быть адхократической. Если стратегия неизменна, значит, организация определила рынки и методы обслуживания рынков – то есть на какие ситуации она будет реагировать и какие стандарты будет применять. В итоге она реструктуризируется в бюрократию – механистическую, если организация концентрируется на единственной простой программе, или профессиональную, если она использует несколько сложных программ. Если же стратегия разворачивается постоянно в соответствии с осуществляемыми проектами, то формирование стратегии регулируется тем, кто решает, какой проект и как следует реализовать. В операционной адхократии это могут быть линейные менеджеры, вспомогательные специалисты и операторы – то есть практически любой работник организации.

Возьмем, например, Национальный совет по кинематографии Канады. Среди его основных стратегии, требующие обеспечения съемок ежегодно запускаемых в производство – сотни или около того – преимущественно короткометражных документальных фильмов (о географии Канады, населяющих ее народах и т. п.). Если бы Совет был структурирован как механистическая бюрократия, то решения о тематике фильмов принимались бы наверху. Стабильная стратегия кинопроизводства формулировалась бы стратегическим апексом, а ее реализация поручалась бы нижним уровням иерархии. (Если бы Совет имел дивизиональную структуру, решающее слово принадлежало бы главе каждого подразделения.) Если бы он имел структуру профессиональной бюрократии, то каждый режиссер год за годом снимал бы фильмы по собственному стандартному репертуару сценариев, а организация имела бы ряд постоянных тематических вырастающих из операционного ядра стратегий.

Но, будучи структурирован как операционная адхократия, Совет по кинематографии следует иным процедурам. Около трети фильмов финансируются государством. Когда находятся заинтересованные режиссеры, они начинают съемки. Можно считать, что стратегию определяют клиенты. Другие две трети тем для фильмов предлагают сами работники Совета, а производство

---

[59] В простой структуре те же динамические условия обусловливают аналогичные следствия, а именно здесь нельзя полагаться на планирование и отделить формулирование стратегии от процесса ее исполнения. Но поскольку инновационная деятельность отличается меньшей сложностью, в простой структуре контроль над тем и другим концентрируется на стратегическом апексе. Руководитель мысленно формулирует общее видение курса развития – примерную стратегию – и затем осуществляет ее, постоянно корректируя планы в зависимости от результатов действий. Он не разглашает стратегию, потому что, став известной другим, она лишится гибкости и руководитель не сможет менять ее по своему усмотрению.

этих фильмов финансируется из его бюджета. Заявки на новые фильмы представляются на рассмотрение постоянного комитета, состоящего из четырех режиссеров, двух специалистов по маркетингу, директора по производству и директора программ. Выбор комитета должен одобрить руководитель Совета. Таким образом, в выборе тематики фильмов участвуют все – операторы, менеджеры срединной линии, вспомогательный персонал и менеджеры стратегической вершины. Но огромное большинство заявок поступает от режиссеров и продюсеров. У каждого свои предпочтения, кто-то специализируется на анимационных фильмах, кто-то – на документальных. Но один взгляд на каталог Совета сводит на нет любые выводы о стандартизации. Некоторые темы время от времени повторяются, но их воплощение меняется в зависимости от жанра, моды и т. п. Хотя стабильной тематической стратегии нет, обнаруживается тенденция, подвергающаяся постоянным коррективам.

Таким образом, стратегия операционной адхократии развивается непрерывно по мере принятия сотен сложных решений, когда каждый проект оставляет свой «след» на принимаемых планах. В работу над проектами вовлечено такое множество людей на многих уровнях организации – одни решают судьбу проектов, другие их реализуют, – что указать на какой-либо один участок организации и сказать, что именно здесь формулируется стратегия, невозможно. Каждый участник этого процесса – высшие руководители и менеджеры срединной линии, вспомогательные специалисты и операторы, все, кто работают в рабочих группах и постоянных комитетах, – влияет на формирование окончательной стратегии. Вот почему ранее мы говорили, что операционная адхократия децентрализована избирательно как по горизонтали, так и по вертикали. Право принимать решения широко распределено, причем очень сложным образом, между менеджерами и не-менеджерами всех уровней иерархии.

То же можно сказать об административной адхократии, хотя здесь процесс создания стратегии протекает несколько четче. Дело в том, что в данном случае внимание организации сконцентрировано на меньшем количестве проектов, в которые вовлечено большее число людей. Например, над проектом «Аполлон» почти десять лет трудилось большинство сотрудников *NASA;* участие в строительстве нового перерабатывающего завода может потребовать долгосрочной занятости многих работников управленческого аппарата нефтехимической компании. Кроме того, поскольку административная адхократия выполняет проекты только для себя, а не для сторонних клиентов, ее товарно-рыночная сфера операций обычно является более концентрированной. В 1960-е гг., например, фокус усилий агентства *NASA* был направлен на достижение единственной цели – высадки американцев на Луну в 1970 г.

Более крупные, более интегрированные проекты и более сфокусированная сфера операций означают, что усилия различных специалистов следует структурировать более тщательно, чем в операционной адхократии. Как следствие, **административная адхократия структурируется как система рабочих созвездий, каждое из которых располагается на определенном уровне иерархии соответственно типам функциональных решений, которые она должна принять.** Наглядный пример тому мы представили в гл. 5 (рис. 5.2), когда описывали расположение производственного, маркетингового, финансового и исследовательского созвездий на разных уровнях иерархии. Каждое из них при необходимости привлекает к работе линейных менеджеров и специалистов вспомогательного персонала и наделяет их–в рамках их компетенции – правом принимать решения. Следовательно, административная адхократия также избирательно децентрализована по вертикали и горизонтали. И вновь мы не можем указать ни на одну часть организации как на единственное место формулирования стратегии, хотя существование рабочих созвездий позволяет нам связать некоторые типы стратегических решений с определенными частями организации.

Необходимость структурировать действия специалистов в административной адхократии предполагает и потребность в планировании действий. Однако трудность такого планирования в том, что известна лишь цели организации, а средства ее достижения – нет. Их приходится вырабатывать по ходу, путем проб и ошибок. Поэтому возможно только общее планирование действий, определение широких, гибких ориентиров, которые позволяют рабочим созвездиям принимать конкретные решения.

И опять-таки стратегии создаются только в процессе принятия конкретных решений – решений относительно того, какие проекты будут приняты к исполнению и каким образом их следует реализовать. Даже в случае с *NASA* эта организация полагалась, по-видимому, преимущественно на планирование, которое «оказывается динамическим, итерационным

процессом. Это с неизбежностью приводит к рассеиванию властных полномочий, поскольку маленькая экспертная группа опытных «плановиков» не может определять стратегию» *(Chandler and Sayles,* 1971:7).

Роли стратегического апекса

Старшие менеджеры стратегической вершины адхократии могут уделять меньшее внимание четкой проработке стратегий. Их основная задача – выбор стратегических альтернатив и урегулирование проблем, связанных с деятельностью этих изменчивых структур. Адхократия сочетает органические рабочие механизмы с властью, основанной на компетентности (а не бюрократические механизмы с властью формальных полномочий), неизбежно порождающие агрессивность и конфликты. Но задачи менеджеров всех уровней состоят не столько в сдерживании агрессивности (как в механистической бюрократии) – что в любом случае было бы невозможно, – сколько в том, чтобы направлять их в продуктивное русло. То есть высшее руководство адхократии (а равно и ее менеджеры срединной линии) должно регулировать человеческие взаимоотношения, уметь использовать силу убеждения, договариваться, вступать в союзнические отношения, устанавливать контакты с целью объединения разрозненных специалистов в слаженно функционирующие многопрофильные команды.

Высшие руководители должны также уделять большое внимание мониторингу проектов. Понятно, что инновационную деятельность контролировать непросто, но для обеспечения полного и однозначного результата можно воспользоваться управленческой информационной системой. Благодаря личному контролю над реализацией проектов руководители убеждаются, что реализация планов происходит согласно графикам и в рамках выделенных бюджетов (вернее, что отставание и перерасход средств еще не «смертельны»). **Но, пожалуй, важнейшая роль высших руководителей в данной конфигурации (особенно в операционной адхократии) заключается в обеспечении связей с внешней средой.** В других конфигурациях внимание руководства обычно сосредоточено на четко определенных рынках, и потому им гарантирован более или менее постоянный рабочий поток. Иначе обстоит дело с операционной адхократией, которая «оживает» от проекта к проекту и никогда точно не знает, откуда ей ждать следующего. В профессиональной бюрократии клиентов в организацию часто приводят операторы. Для операционной адхократии, когда операторы работают в командах, это не типично. Вся ответственность лежит на высшем руководстве, внимание которого сконцентрировано на обеспечении устойчивого и сбалансированного поступления новых проектов, что предполагает налаживание контактов с потенциальными клиентами и ведение переговоров с ними по поводу заключения контрактов.

Наиболее ярко это демонстрируют применяющие инновационные подходы и обладающие адхократической по природе структурой консультационные фирмы. Руководитель одной такой фирмы сказал автору книги, что «каждая консультационная фирма находится в трех месяцах от банкротства». Другими словами, три плохих месяца могут «съесть» все финансовые запасы, вплоть до фонда заработной платы. И если рядовой консультант становится партнером, – то есть добирается до стратегического апекса, – ему придется отложить в сторону калькулятор и «переквалифицироваться» в торговца и переговорщика (возложение функции продавца на стратегическую вершину – отличительная особенность многих операционных адхократии).

Проектная работа рождает аналогичные проблемы и в административной адхократии. В одном из исследований менеджеры трех аэрокосмических компаний отвечали на вопрос «Каковы гуманитарные проблемы управления проектами?». Среди самых распространенных были два близких ответа.

• Непостоянный характер организации часто вынуждает «чем-нибудь занять» освободившихся сотрудников на период, пока для них не найдется работа по специальности. Иногда им приходится задерживаться на «временной» работе так долго, что они утрачивают инициативность.

• Членам организации, уволенным в связи с реализацией или отказом от проекта, прежде чем они получат приглашение на работу с не менее высоким уровнем ответственности, приходится слишком долго ждать *(Reeser,* 1969 : 463).

То есть высший менеджмент должен уделять внимание контактам и переговорам потому, что это помогает обеспечивать непрерывность проектного потока. Как отмечают М. Чандлер и Л. Сейлз в связи с *NASA,* деятельность которого зависит от государственного бюджета и поддержки общества, «главные руководители посвящают большую часть времени внешним связям с различными органами исполнительной власти, с Конгрессом, с влиятельными общественными группами, представляющими частный бизнес, университеты, науку и различные международные интересы» *(Chandler and Sayles,* 1971 : 173).

Условия функционирования адхократии

Условия внешней среды

Условия среды имеют огромное значение для данной конфигурации. В частности, **адхократия существует в условиях одновременно сложных и динамических.** Согласно гипотезам 9 и 10, динамическая среда требует органической структуры, сложная среда – децентрализованной. Адхократия является единственной конфигурацией, соответствующей обоим требованиям. Будучи непрогнозируемой, инновационная деятельность связана с динамическим окружением. А тот факт, что новшество должно быть сложным, означает, что его трудно понять, – иначе говоря, оно связано со сложной внешней средой. Мы обнаруживаем адхократии везде, где доминирует динамическая сложность, – от партизанского отряда до космического агентства. По-видимому, иных путей к победе в войне в джунглях или к успешной высадке человека на Луну просто не существует.

Как мы отмечали в связи со всеми конфигурациями, организации, предпочитающие конкретные структуры, стараются «выбрать» и наиболее подходящую для проведения операций внешнюю среду. Наиболее четко данное стремление прослеживается на примере операционной адхократии. Рекламные агентства и консультационные фирмы, структурирующие себя как профессиональные бюрократии, стремятся к стабильным условиям; организации, предпочитающие адхократическую форму, – к динамическим, когда потребности клиентов отличаются сложностью и непредсказуемостью.

Исследовательские организации – лаборатории, корпорации, работающие в сфере высоких технологий, – также тяготеют к адхократической конфигурации, поскольку их деятельность отличается высокой сложностью, не поддается прогнозированию и часто стимулируется конкуренцией. Даже больницы и университеты, описанные в гл. 10 как представители профессиональной бюрократии (в силу стандартности клинической и преподавательской деятельности), в случаях, когда в них ведутся подлинно инновационные исследования, склоняются к адхократии. Ориентация на конвергентное, дедуктивное мышление в их довольно однообразной деятельности не способствует настоящему инноваторству. Поэтому, хотя в ситуациях, когда необходимо применение стандартных знаний и навыков, профессионалы часто работают самостоятельно, для генерирования *новых* знаний и навыков они должны объединяться в органические многопрофильные команды.

Неравноправие сил внешней среды

Согласно гипотезе 3 (см. гл. 6), неравенство во внешней среде организации побуждает ее к избирательной децентрализации на дифференцированные рабочие группы – другими словами, структурироваться как административная адхократия. Организация должна создавать разные рабочие созвездия для работы с различными аспектами внешней среды и затем объединять результаты их труда.

По-видимому, именно так действуют некоторые мультинациональные фирмы. Годами они использовали в основном дивизиональную форму, группируя свои основные подразделения по регионам или товарному ассортименту.[60] Но недавние изменения во внешней среде почти уравновесили факторы, влияющие на выбор этих двух принципов группирования, тем самым

[60] Некоторые использовали многодивизиональную форму с подразделениями обоих типов, но одни из них подчинялись другим.

очень затруднив его. Выбор в пользу регионального разделения отрицает взаимозависимость различных региональных маркетинговых стратегий товаров, результатом чего является, например, дублирование производственных мощностей в каждом регионе. С другой стороны, выбор в пользу ассортиментного дифференцирования игнорирует взаимозависимость между товарными линиями, требуя, например, создания множества разных маркетинговых единиц в одном регионе. Фирмы, придерживавшиеся дивизиональной формы, выбирали между двумя взаимозависимостями. В противном случае они обрекали себя на вечные шизофренические метания между принципами группирования.

Однако с появлением матричной структуры эти фирмы смогли логически разрешить возникшую дилемму. Им удалось установить региональное *и* товарное разделение на одном уровне иерархии, в перманентной матричной структуре – но конечно лишь постольку, поскольку они были готовы к частичному отказу от принципа единоначалия. Продукт-менеджер в данном регионе мог подчиняться и региональному менеджеру по всем товарам, и менеджеру по данному продукту во всех регионах. Могла возникнуть гибридная структура, так называемая *дивизиональная адхократия,* наделенная чертами обеих конфигураций. Ее рынки диверсифицированы, подобно всем организациям, использующим дивизиональную форму, но части ее внешней среды сложнее и динамичнее (фактически они являются неравноправными), чем у других. Это доказывает, что некоторые мультинациональные фирмы движутся в этом направлении, но говорить о существовании общей тенденции у нас пока нет оснований. Тем не менее **мультинациональные фирмы, осознающие взаимозависимость разных товарных линий, сталкиваясь с возрастающими сложностью и динамизмом внешней среды, будут склоняться к гибридной форме дивизиональной адхократии.** По крайней мере, для них адхократия становится естественной четвертой стадией структурного развития, после простой структуры, механистической бюрократии и дивизиональной формы.

Дивизиональная адхократия может быть полезной и для оказывающихся в сходных условиях некоммерческих организаций. Исходя из результатов проведенных по заказу ЮНИСЕФ исследований Скандинавский институт административных исследований предложил этому фонду ООН именно такую структуру *(SIAR,* 1975). На момент исследования структура ЮНИСЕФ описывалась как региональная дивизиональная форма, отличавшаяся относительно жестким контролем со стороны штаб-квартиры, что обусловило возникновение порочного круга односторонних коммуникаций. Персонал штаб-квартиры пытался контролировать региональные подразделения, менеджмент которых, будучи сконцентрирован на удовлетворении локальных потребностей, игнорировал ее политику. Штаб-квартира попыталась усилить контроль, что привело к ее доминированию в коммуникативных каналах. По мнению специалистов *SIAR,* ввиду «крайне высокой потребности в обучении и адаптации для всей организации» фонду ЮНИСЕФ необходима была иная структура (р. 17). По сути, ЮНИСЕФ столкнулся с той же дилеммой, что и мультинациональные корпорации (необходимость учета особенностей регионов и обеспечения межрегиональной координации). В дивизиональной организации она решается не с помощью усиления стандартизации и прямого контроля из штаб-квартиры (по сути означающих сдвиг структуры в сторону механистической бюрократии), но с помощью взаимного согласования между подразделениями с ориентацией на адхократию. Согласно предложениям *SIAR,* ЮНИСЕФ мог приблизиться к дивизиональной адхократии, если: регионам будут делегированы значительные полномочия соответственно их компетенциям; сотрудники штаб-квартиры будут отдавать не распоряжения, а предоставлять рекомендации; будут использоваться интерактивная или командная структуры. В результате организационная структура трансформируется в более органическую, будет гибко выстраиваться вокруг выполняемых рабочими созвездиями проектов.

В отчете *SIAR* предлагался ряд мер по эффективному воплощению структурных изменений, с которым следовало бы ознакомиться любой склоняющейся к адхократии дивизиональной организации. Итак, рекомендовано: устранение одного из звеньев дивизиональной иерархии (например, уровня группы вице-президентов в многодивизиональной корпорации), с тем чтобы ослабить акцент на прямом контроле; объединение функций планирования и программирования в штаб-квартире, которая будет работать с новыми системами знаний; сокращение использования методов контроля над исполнением; вместо них применяются периодические «расширенные посещения» (с широкой, нежели функциональной ориентацией) подразделений сотрудниками штаб-квартиры и ее руководителем; внедрение матричной структуры; стимулирование профессионального отношения к труду, карьере и повышению квалификации; переориентация

задач регионального директора (он должен быть старшим профессионалом, а не административным инспектором) и потоков внутренних коммуникаций с упором на диалог, решение проблем и обучение, а не на отчетность, контроль и объяснения.

Частые товарные изменения

Некоторые организаций тяготеют к адхократии в силу динамизма условий, являющихся следствием очень частых товарных изменений. Самый показательный пример – *производитель единичной продукции,* производственная фирма, работающая только по индивидуальным заказам, например конструкторские бюро по изготовлению опытных образцов. Поскольку каждый заказ представляет собой новый проект, организация структурируется как операционная адхократия. Именно такой описывает Джоан Вудворд структуру фирм по производству единичной продукции – органической и относительной децентрализованной, но со срединной линией из числа наделенных значительными полномочиями инженеров.

Аналогичная структура характерна и для небольших высокотехнологичных фирм, например расположенных на шоссе 128 в окрестностях Бостона. Они выполняют преимущественно прямые заказы на разработку (иногда реализацию) сложных проектов правительства США или крупных клиентов из оборонной и аэрокосмической отраслей, атомной энергетики. Эти фирмы оперируют в динамичной внешней среде, а их выпуск полностью зависит от квалификации и опыта работающих в многопрофильных проектных командах специалистов. Но в то же время они невелики по размерам и находятся в собственности предпринимателей. (Собственники могут контролировать деятельность профессионалов, конечно, только потому, что сами являются высококвалифицированными специалистами.)

Так возникает *предпринимательская* адхократия – промежуточная структура между операционной адхократией и простой структурой.

Еще один вариант выпуска единичной продукции – издание газеты или журнала. С точки зрения редакции каждый ее продукт – то есть каждый выпуск – не похож на другие. Кроме того, внешняя среда газет и журналов, особенно ежедневных, отличается высокой динамикой и относительно высокой сложностью: в кратчайшие сроки они должны доносить до аудитории последние новости со всего мира. Усилиями всех репортеров, фотографов, редакторов и остальных сотрудников должен создаваться единый продукт. Такое производство предполагает адхократическую структуру. Но с точки зрения функций печати и распространения для периодических изданий характерна повторяемость (тираж одного номера – тысячи, а иногда миллионы экземпляров). И в этом смысле их внешняя среда отличается стабильностью – функции печати и распространения остаются неизменными независимо от содержания номера. И для их осуществления требуется механистическая бюрократия. Потребности в двух разных структурах примиряются благодаря разграничению. Разные функции осуществляются раздельно, а областью контакта служит стандартный выпуск. Адхократическая редакция выполняет свою работу и затем переводит ее в стандартный формат, – оригинал-макет – который становится исходным образцом для бюрократического производственного процесса.

Отдельные производители потребительских товаров оперируют на рынках со столь интенсивной конкуренцией, что вынуждены постоянно изменять товарные предложения. И вновь динамические условия вкупе со сложностью склоняют структуру к адхократической форме. Яркий пример того, что мы называем *конкурентной адхократией,* – упоминавшиеся выше компании звукозаписи. Выпускаемые ими продукты отличаются коротким жизненным циклом, а выбор материала для записи – очень быстрой, основанной на интуиции реакции. Как отмечалось в исследовании, выполненном группой студентов:

«Жизненный цикл продукта "45 оборотов в минуту" составляет три месяца. Он измеряется с момента рождения идеи записать некую песню до продажи в магазины последней пластинки. Трудно найти что-либо менее востребованное, чем номер один вчерашнего хит-парада».[61] Примерами конкурентных адхократий являются также косметические, фармацевтические фирмы и компании по производству пластмасс.

---

[61] Из работы в *Management Policy* 276-661, November 1972, by 4. *Berrenger and P. Feldman.*

Вероятно, к такому типу конфигурации приводит только товарная конкуренция. Ценовую или маркетинговую конкуренцию легче понять и контролировать, поэтому с ней успешно справляется простая структура или механистическая бюрократия. С другой стороны, товарная конкуренция требует более серьезных инноваций и более сложных решений, часто основанных на сложной исследовательской и научной деятельности. Поэтому предпочтительной конфигурацией становится адхократия административного типа. Финансовые и ценовые решения остаются прерогативой старших рабочих созвездий, а дизайн продукта, исследования и маркетинговые решения поручаются группам более низкого уровня иерархии (как в случае со звукозаписывающей компанией).

Молодость как условие существования адхократий

Для адхократий важны и некоторые не связанные с внешней средой условия. Одно из них – возраст, точнее молодость организации, поскольку адхократическая конфигурация не отличается стабильностью. Поддерживать состояние любой структуры длительное время (предотвратить формализацию поведения и обеспечить бесперебойный поток подлинно инновационных, *ad hoc* проектов) весьма непросто. **Со временем любые движущие силы адхократий бюрократизируются.** С другой стороны, согласно допущению 1, молодые организации предпочитают органические структуры, так как стремление к инноваторству побуждает их к активному поиску собственных путей развития и самопроверкам на *ad hoc* проектах. Поэтому можно сделать вывод, что **адхократическая форма обычно ассоциируется с молодостью, с ранними стадиями развития организационных структур.**

Особенно короток век операционных адхократий. Во-первых, они действуют на способных быстро их разрушить высокорискованных рынках. В отличие от профессиональной или механистической бюрократии с их стандартизированным выпуском операционная адхократия никогда не знает, откуда появится ее следующий проект. Экономический спад или потеря одного крупного контракта могут обернуться мгновенной «смертью» фирмы.

Но если причиной короткой жизни одних операционных адхократий являются их неудади, то других губят успехи. Организационный успех и возраст вызывают метаморфозы в операционной адхократий (вследствие стабилизации условий и бюрократизации структуры). С возрастом преуспевающая организация приобретает репутацию лучшей в своей специализации. Это побуждает ее повторять определенные проекты, шире использовать испытанные приемы. Сотрудники организации, становясь старше, стремятся к более стабильной деятельности. Поэтому со временем операционная адхократия приближается, совершенствуя свои лучшие приемы и методы, к профессиональной бюрократии и даже к механистической (когда эксплуатирует единственную программу или инновацию). Организация выживает, но ценой изменения конфигурации.

Административные адхократий обычно живут несколько дольше. «Мужая», они также склоняются к бюрократизации. Многие организации постепенно утрачивают инноваторские черты или вводят новшества стандартными способами. Но в отличие от операционной административная адхократия обычно не может изменить свою структуру, оставаясь в той же отрасли. Выбирая отрасль, она выбирает сложное, динамическое окружение. Шаблонное инноваторство постепенно разрушает организацию. Газеты, фармацевтические фирмы и производители пластмасс – во всяком случае, сталкивающиеся с острой конкуренцией, – неизбежно структурируются как адхократии.

Признание по мере взросления организации тенденции к бюрократизации позволило выделить ее вариацию – «организационный эквивалент бумажной одежды или одноразовых салфеток» *(Toffler,* 1970 : 133). Это так называемая *временная адхократия,* объединяющая специалистов различных организаций для работы над одним проектом, по завершении которая адхократия распадается. В современном обществе адхократии получили широкое распространение: это и театральная антреприза, в репертуаре которой всего одна пьеса, и избирательный комитет некоего кандидата в парламент, и партизанская группировка, борющаяся с национальным правительством, и олимпийский комитет по организации конкретных игр. «Родственницей» временной адхократии является так называемая *проектная адхократия-мамонт,* гигантская адхократия, привлекающая тысячи специалистов для работы в течение нескольких лет над одним очень крупным проектом.

В последнем случае размер – менее важное условие для адхократии, чем возраст. В частности, административные адхократии могут вырасти до огромных размеров. Однако операционные адхократии обычно остаются небольшими или средними, будучи ограниченными выполняемыми проектами, числом и размером многопрофильных команд, которые они могут сформировать, и их желанием избежать давления и бюрократизации вследствие увеличения размера организации.

Техническая система как условие существования адхократии

В некоторых случаях еще одним важным условием этой конфигурации выступает техническая система. Хотя операционная адхократия, подобно своей «сестре», профессиональной бюрократии, тяготеет к простым, нерегулируемым техническим системам, административная адхократия – полная им противоположность. **Многие организации используют административную адхократию потому, что обладают сложными и, возможно, автоматизированными техническими системами.**

Согласно гипотезе 7 (см. гл. 6), сложная техническая система требует, чтобы организация имела развитый, высококвалифицированный вспомогательный персонал для ее обслуживания (разработки и закупки, модернизация и ремонт) и наделить этих сотрудников правом принимать технические решения. Вспомогательный персонал, в свою очередь, должен для координации своей деятельности использовать инструменты взаимодействия. Иными словами, сложная аппаратура требует знающих, обладающих полномочиями, работающих по гибкому расписанию специалистов. Как следствие, специалисты вспомогательного персонала становятся влиятельными членами организации, заставляя «поделиться» властными полномочиями стратегический апекс, операционное ядро и менеджеров срединной линии. Организация приближается к конфигурации административной адхократии.

В этом смысле автоматизация сложной технической системы оказывается еще более влиятельной. Как мы видели в гл. 6, механистическая бюрократия, сумевшая автоматизировать операционное ядро, обычно претерпевает разительные перемены. Проблема мотивации занятых однообразным трудом работников снимается, а вместе с ней организацию «покидает» и пронизавший структуру менталитет тотального контроля, различия между начальниками и подчиненными стираются (машине все равно, кто нажимает на кнопки), что, в свою очередь, ведет к сокращению числа конфликтов; влияние техноструктуры ослабевает, поскольку в аппаратуру заложены функции самоконтроля, а значит элиминируется и потребность в инспекциях. В целом административная структура становится более децентрализованной и органической и превращается *Q автоматическую адхократию.*

Автоматизация типична для обрабатывающих отраслей, таких как нефтехимия и производство косметики (это еще одна причина тяготения последней к адхократии). Вероятно поэтому данное Джоан Вудворд описание обрабатывающих производителей точно подходит под административную адхократию. Но не все обрабатывающие фирмы используют эту конфигурацию. Многим из них весьма далеко до полной автоматизации, и потому им требуются занятые однообразным трудом крупные операционные силы,– силы, толкающие их к механистической бюрократии. Таковы, например, описанные в гл. 9 металлургические компании. Кроме того, некоторые обрабатывающие процедуры, несмотря на высокую автоматизацию, демонстрируют сильную склонность как к механистической бюрократии, так и к административной адхократии, поскольку требуют значительных сил для выполнения иной стандартной работы (например, маркетинг автозаправочных станций, находящихся во владении нефтяной компании). Наконец, отдельные автоматизированные производители с простыми техническими системами в простой внешней среде (например, небольшая фабрика по производству крема для рук) предпочитают административной адхократии простую структуру.

Мода как условие существования адхократии

Мы переходим к факторам власти. Собственно власть не является главным условием адхократии (исключая случаи, когда вспомогательный персонал механистической бюрократии

контролирует некоторые технические решения, а операторы профессиональной бюрократии поощряют инновации взамен стандартизации, тем самым подталкивая эти структуры к адхократии). Но мода определенно относится к условиям адхократии. Сегодня очень популярны все характеристики адхократии: акцент на компетентность, органическая структура, проектные команды, специальные группы, децентрализация без концентрации власти в одних руках, матричная структура, сложные и автоматические технические системы, молодость организаций, сложное и динамическое окружение. Многие современные «футурологи» разделяют энтузиазм И. Ансоффа:

...В следующие десять лет понятия структуры и возможности должны революционно измениться (что-то типа перехода от окопной войны к «войне моторов»). Огромное большинство технологий, используемых сегодня в проектировании или организациях, базируется на идее линии Мажино, то есть «перманентных» или в лучшем случае «полуперманентных» структур. Даже если наши рассуждения правильны только наполовину, все равно наблюдается тенденция перехода к концепции гибкого реагирования, характерной для «мобильных войн» *(Ansoff,* 1974 : 83).

Если простая структура или механистическая бюрократия были структурами вчерашнего, а профессиональная бюрократия и дивизиональная форма – конфигурациями сегодняшнего дня, то адхократия, вне всяких сомнений, является конфигурацией будущего. Эта конфигурация адекватна обществу, уровень образования и уровень специализации (и так доселе небывалые) членов которого неуклонно возрастают; к тому же люди постоянно получают стимулы для усвоения «системных» подходов – взгляда на мир как на единое целое, а не совокупность слабо связанных между собой частей. Это конфигурация для среды, которая постоянно усложняется и настойчиво требует инноваций для все более изощренных и все более высокоавтоматизированных технических систем. Из рассмотренных нами конфигураций она единственная отвечает представлениям людей, уверенных, что организации должны быть более демократическими и одновременно менее бюрократическими.

Но, несмотря на всю нашу нежность к адхократии, эта структура подходит не каждой организации. Как и у всех прочих, у нее есть свое место. И, как следует из наших примеров, ее место в новых отраслях – аэрокосмической, электронной, консультационной, исследовательской, рекламной, киноиндустрии, нефтяной промышленности (бурное развитие практически всех началось по окончании Второй мировой войны). Если бы потомки А. Стинчкоума захотели проверить в двадцать первом веке его идеи 1965 г. о том, что организационная структура отражает время становления отрасли, они несомненно назвали бы адхократию конфигурацией второй половины XX в.

Некоторые проблемы адхократии

Проблемы, связанные с адхократией, новейшей из пяти конфигураций, изучены мало. Простая структура существует так давно, что нам прекрасно известны все ее достоинства и недостатки. Проблемы механистической бюрократии, и прежде всего отчуждения и конфликтов, широко обсуждались в литературе. Также много внимания уделялось проблемам, связанным с профессиональной бюрократией и, позже, с дивизиональной формой. Но все эти конфигурации существуют довольно давно и в большом количестве. В отличие от них адхократия – форма новая. И каждая новая структура, решая проблемы, с которыми не справлялись старые, призывает на помощь преданных сторонников – ослепленных ее достоинствами и потому не замечающих ее недостатки. Чтобы увидеть минусы, необходимо время – надо «пожить» в этой структуре, понять ее слабые и сильные стороны, особенно если речь идет о такой сложной конфигурации.

Тем не менее некоторые проблемы, связанные с адхократией, очевидны. Три из них заслуживают особого рассмотрения: присущая адхократии неопределенность и реакции людей, вынужденных в ней существовать, ее не эффективность и ее склонность к нецелесообразным превращениям в другие конфигурации.

Человеческая реакция на неопределенность

Многим людям, особенно творческим личностям, претит структурная жесткость и концентрация власти. Поэтому им подходит только одна конфигурация, органичная и децентрализованная адхократия. На их взгляд, это прекрасное место для работы. По сути, **адхократия – единственно возможный выбор для тех, кто уверен, что чем больше демократии и меньше бюрократии, тем лучше.**

Но не каждая структура может быть адхократической. Организации должны быть «созданы» подходящие условия. Скажем, насаждение адхократии в простой, стабильной внешней среде неестественно и потому не приветствуется заинтересованными членами организации, равно как и попытка использования механистической бюрократии в сложной, динамичной среде. Кроме того, у многих людей есть свои собственные представления об идеальной организации. Как мы видели в гл. 9, некоторые из нас предпочитают механистическую бюрократию, стабильность четко регламентированных отношений. Они не приемлют отношений адхократии. Им нравится забегать в адхократию на часок, но делать карьеру они бы там не стали. **Даже всем сердцем преданных адхократии людей порой обескураживает ее постоянная изменчивость, царящие в ней неразбериха и неопределенность.** «В таких ситуациях все менеджеры иногда, а некоторые постоянно, испытывают тоску по четкости и строгости» *(Bums and Stalker,* 1966:122-123).

Ранее мы приводили два самых распространенных ответа менеджеров аэрокосмических компаний на вопрос К. Ризера о гуманитарных проблемах проектных организаций *(Reeser,* 1969). Из оставшихся восьми ответов шесть касаются структурной неопределенности. Раздражение менеджеров вызывают периодические решения руководства об отказе от проектов; частая смена начальства, из-за чего сотрудники не всегда знают, на кого они должны произвести впечатление, чтобы получить повышение; низкая лояльность работников вследствие частых переходов из одного проекта в другой; отсутствие четкости в должностных инструкциях, отношениях с начальством и направлениях коммуникаций; невозможность планирования индивидуального профессионального роста из-за частой смены менеджеров; необходимость постоянно сражаться за ресурсы, признание и вознаграждение.

Последнее соображение поднимает еще один серьезный вопрос, связанный с неопределенностью: о политизации данной конфигурации. **Сочетание неопределенности с взаимозависимостью делает адхократию самой политизированной из всех пяти конфигураций.** Ни одна из структур не является столь ярким подтверждением дарвиновской теории, как адхократия, – она родная мать для здоровых, пока они остаются здоровыми, и мачеха для слабых. Изменчивые структуры обычно очень состязательны и порой безжалостны, становясь благодатной почвой для всевозможных политических сил. Французы выразительно называют их *un panier de crabs* – «корзиной с крабами», которые, чтобы взобраться повыше, вскарабкиваются друг на друга. Возьмем, к примеру, матричную структуру: для нее характерна система соперничества, узаконивающая организационные конфликты.

В каждой из последних четырех глав мы повторяли, что конфликты порождают политические игры и в других конфигурациях. Но эти конфликты всегда удерживаются в рамках четко определенных правил. В простой структуре в центре политических бурь находится руководитель организации. Но его строгий личный контроль препятствует бурной политической активности; те, кому структура не по душе, просто покидают ее. Во всех бюрократических конфигурациях предметы конфликтов и политики хорошо

понятны – линейная власть в противовес полномочиям специалистов, профессионалы против не-профессионалов, сопротивление работников менталитету тотального контроля, тенденциозность информации, направляемой в главный офис, неопределенность категоризации и т. д. Например, естественно, что наделенные значительной властью высококвалифицированные специалисты профессиональной бюрократии склонны воевать друг с другом, чаще всего – по поводу территориальных распоряжений. Но эти баталии по крайней мере регулируются профессиональными нормами и принадлежностью. И их вероятность существенно снижает тот факт, что профессионалы работают в основном поодиночке, часто – с собственной клиентурой. Иное дело адхократия, где специалисты разных профессий должны работать вместе в многопрофильных командах и где в силу органической природы структуры политические игры почти не регламентированы правилами. Адхократия требует, чтобы специалист подчинял свои личные цели и стандарты профессии потребностям группы, несмотря на то, что он, как и его коллеги из профессиональной бюрократии, остается, во всяком случае потенциально, индивидуалистом.

В бюрократиях – особенно механистического типа – менеджмент должен уделять большое внимание сдерживанию конфликтов. Но в адхократии этого делать не надо – даже если возможно. Такие попытки лишь «душат» творчество. **Конфликты и агрессивность являются необходимыми элементами адхократии; задача менеджмента – направить их в конструктивное русло.**

Проблемы эффективности

Ни одна структура не способна находить решения сложных, плохо структурированных проблем лучше, чем инноваторская. Ни одна не сравнится с ней в утонченных нововведениях. И, к сожалению, в их стоимости. Ее способ

функционирования является откровенно неэффективным. Идеально подходя для уникальных проектов, в то же время **адхократия не умеет делать обычных вещей.** Ее призвание – экстраординарность. Все бюрократии – это массовые производства; они добиваются эффективности благодаря стандартизации. Адхократия специализируется на единичных заказах и не способна ни к стандартизации, ни, следовательно, к эффективности производства.

Истинная причина неэффективности состоит в высокой стоимости коммуникаций. В инноваторских организациях принято много говорить; такой уж здесь способ обмена знаниями и одновременного вынашивания новых идей. Но на разговоры уходит немало времени. В механистической бюрократии принимает решения и отдает распоряжения некто наверху. И все дела. В адхократии иначе. В процессе принятия решений принимают живое участие все работники. Во-первых, это менеджеры всех мастей – ответственные за взаимодействия функциональные руководители проекта. Во-вторых, это специалисты, каждый из которых уверен, что его голос должен быть услышан. Созывается собрание (возможно, отменяющее собой другое совещание), на котором необходимо решить, кто именно будет принимать решение. Затем те, кому доверено решение, приступают к процессу его принятия. Проблема формулируется и переформулируется, выдвигаются и обсуждаются все новые и новые идеи, образуются и распадаются альянсы сторонников различных решений, пока наконец все не угомонятся и не придут к согласию. Итоговое решение – само его наличие есть большая удача – как правило, является запоздалым и требует отдельной корректировки. Все это цена творческого решения сложной, плохо сформулированной проблемы.

Надо сказать, однако, что большие затраты на поиск решения частично окупаются впоследствии при его воплощении. Широкое участие в процессе выбора гарантирует всеобщую поддержку уже утвержденных решений. Поэтому стадия воплощения в адхократии может проходить более гладко, чем в механистической бюрократии, где решению могут сопротивляться не заинтересованные в нем операторы.

Еще одна причина неэффективности адхократии – несбалансированность рабочей нагрузки (о чем уже упоминалось). В проектной структуре почти невозможно обеспечить персоналу – к слову сказать, очень ценным специалистам – постоянную занятость. В январе они целыми дня играют в бридж в ожидании работы, а в марте сутками не выходят из офиса, чтобы не сорвать сроки сдачи проекта.

Опасности необоснованных трансформаций

Конечно, одним из решений проблем неопределенности и неэффективности является изменение конфигурации. Сотрудники, которые более не в силах мириться с неопределенностью, и клиенты, уставшие от неэффективности, могут попытаться придать структуре более стабильную, бюрократическую форму.

Как уже упоминалось, в операционной адхократии сделать это довольно легко. Организация просто стандартизирует свои лучшие программы и начинает на них специализироваться, постепенно превращаясь в профессиональную бюрократию. Или в последний раз вводит какое-либо новшество и с его помощью находит выгодную нишу на рынке и приступает к массовому производству, превращаясь в механистическую бюрократию.

Но трансформации, пусть и легко осуществляемые, не всегда целесообразны. Изначальное призвание организации – творческое разрешение возникающих проблем, а не бездумное применение стандартов. Во многих сферах оперируют больше массовых производителей, чем это необходимо обществу. Чего ему недостает, так это настоящих мастеров решения проблем. Вы считаете, что обществу так уж необходимы модернизирующие старые образцы исследовательские лаборатории, в случае когда требуется серьезный прорыв? Консультационные фирмы, способные предложить клиенту, встретившемуся с уникальной проблемой, исключительно стандартные подходы? Медицинские или образовательные учреждения, которые рассматривают все новые задачи сквозь призму устаревших теорий? В тех случаях, когда условия требуют креативных подходов адхократии, стандартные результаты бюрократии «не годятся к употреблению».

Рассмотрим проблемы телевидения. Несмотря на необходимость в творческих подходах, тяга к бюрократизации в телекомпаниях поистине непреодолима: продукцию требуется производить в определенном режиме, час за часом, день за днем, без единого срыва. На первый взгляд кажется, что телевидение склоняется больше к структурам профессиональной бюрократии, но рассказ Э. Джея о его работе продюсером на *BBC* и другие комментарии свидетельствуют о наличии в телекомпаниях элементов механистической бюрократии. В результате мы имеем то, чего и следовало ожидать от подобной структуры: стереотипные программы, избитые шутки в сопровождении смеха и аплодисментов под фонограмму, телесериалы кочуют с одного канала на другой, из года в год к одним и тем же датам повторяются одни и те же старые фильмы. Два ярких пятна на телевидении – это новости и специальные программы. Редакция новостей, как и газета, сталкивается с истинно динамичной средой. Телекомпании могут контролировать и, следовательно, стабилизировать показ сериалов, но никак не новости. Ни один день не похож на другой, потому и новости разные. А специальные программы действительно *ad hoc* – в данном случае это сознательный выбор телекомпании, – и поэтому условием их производства выступает свойственный адхократии креативный подход. Но во всех прочих аспектах давление графика, режима нейтрализует творчество, результатом чего является стандартизация.

Другие организации также оказываются под аналогичным двойным давлением – производить в плановом порядке, но творчески. Университеты и медицинские институты должны, к примеру, не только обслуживать обычных клиентов, но и выполнять креативные исследования. С тем чтобы разграничить исследовательскую и образовательную функцию, в некоторых университетах создаются научные центры, позволяющие раскрыться научному потенциалу преподавателей, которые, имея склонность к исследованиям, являются никудышными учителями. В отсутствии такого дифференцирования организация рискует оказаться между структурами двух типов в ущерб им обеим.

Если административная адхократия склоняется к бюрократизации, она неминуемо окажется перед лицом серьезных проблем. Ее цель – инноваторство для самой себя, в собственной отрасли. Но такие условия сложной инновационной деятельности, как динамизм и сложность, обычно противоречат интересам других компаний. В отличие от операционной административная адхократия зачастую не способна найти новых клиентов, оставаясь в рамках одной отрасли. И потому ее превращение в механистическую бюрократию (естественное для измотанной постоянными переменами административной адхократии), подрывая способности к инноваторству, в конце концов разрушает саму организацию.

Вновь повторим основную идею книги: **в общем единственной наилучшей структуры не существует; но в частности таковая может быть найдена, если параметры дизайна согласуются друг с другом и с ситуационными факторами, образуя гармоничную конфигурацию.** Основные аспекты описанных нами конфигураций сведены в табл. 12.1.

Таблица 12.1

Параметры пяти конфигураций*

	Простая структура	Механистическая бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная форма	Адхократия
1	2	3	4	5.	6

Основной координационный механизм	Прямой контроль	Стандартизация труда	Стандартизация квалификации Операционное ядро	Стандартизация выпуска Срединная линия	Взаимное согласование Вспомогательный штат(наряду с
Ключевая часть организации	Стратегический апекс	Техноструктура	Значительная горизонтальная специализация	Некоторая гориз. и вертикальная специализация (между подразд. и штаб-квартирой)	Значительная горизонтальная специализация
Параметры дизайна:			Значительное внимание обучению и индоктринации	Определенное внимание обуч. и индоктринации (мен.	Значительное внимание обучению
Специализация рабочих заданий	Незначительная специализация	Значительная горизонтальная и вертикальная специализация	Незначительная формализация, бюрократическое Функциональное и Крупные внизу, все остальные	Значительная формализация (внутри подразд.), бюрократическое Рыночное Крупные (наверху)	Незначительная формализация, органическое Функциональное и Все относительно небольшие
Обучение и индоктринация	Незначительные обучение и индоктринация	Незначительные обучение и индоктринация	Незначительные планирование и контроль Профессиональная бюрократия 4	Значительный контроль над исполнением Дивизиональная форма 5.	Ограниченное планирование действий (особ. в Адхократия 6
Формализация поведения, бюрократическое/ органическое	Незначительная формализация, органическое	Значительная формализация, бюрократическое	Стандартизация квалификации Операционное ядро	Стандартизация выпуска Срединная линия	Взаимное согласование Вспомогательный штат(наряду с операционным ядром в операц.
Группирование	Обычно функциональное	Обычно функциональное	Значительная горизонтальная Значительное внимание обучению	Некоторая гориз. и вертикальная Определенное внимание обуч. и	Значительная горизонтальная Значительное внимание обучению
Размеры организационных единиц	Крупные	Крупные внизу, все остальные относительно невелики	Незначительная формализация, бюрократическое Функциональное и Крупные внизу, все	Значительная формализация (внутри подразд.), Рыночное Крупные (наверху)	Незначительная формализация, органическое Функциональное и Все относительно
Системы планирования и контроля	Значительные планирование и контроль	Планирование действий	Незначительные планирование и контроль	Значительный контроль над исполнением	Ограниченное планирование действий (особ. в адм. адх.)

Табли^12_1

1	2	3
Инструменты взаимодействи	Незначительное число инструментов	Незначительное число инструментов
Децентр	*Централиз*	*Ограничен*
Функционирование:		*горизонтальная*
Страте	*Вся деятельность*	*Регулиров координация функций, разрешение*
Операционное ядро	*Неформальный труд, незначительная свобода*	*Однообразный, формализованный*
Срединная линия	*Незначительная*	*Развитая и дифференцирова*
		разрешени
		персонало
		поддержк
		вертикаль
Техноструктура	*Отсутствует*	*Развита для формализации*
Вспомогательный персонал	*Незначительный*	*Обычно развитый, что позволяет*
		неопределенности

/ Продолжение табл. 12.1

4	*5*	*6*
Инструм взаимоде admini	*Незначит инструме взаимодей*	*Большое инструме взаимодей*
Горизонт вертикал децентра	*Ограниче вертикаль децентра*	*Избирате децентра*
Внешние разрешен конфлик	*Стратеги портфель над*	*Внешние разрешени конфликт нагрузки проектов*
Квалифи стандар труд зна индивиду детоном	*Тенденция формализ дивизиона*	*Отсеченн адх.) или админист труд в проектны (в операц.*
Контрол професси значител взаимосо	*Формализ стратеги подраздел управлени операция*	*Значитель смешанна вспомога персонало в деятельно*
Незначи	*Развита в квартире контроля результа*	*Небольша размытая деятельно*
Развиты поддерж професси структу механист бюрокра	*Разделен квартиро подраздел*	*Сильно в адм средним в ности*

1	2	3
Поток полномочий	Значительн	Значитель
Поток регулируемой системы	Незначительный	Значительный везде
Поток неформальных коммун	Значительн ий	Не поощряется
Рабочие	Отсутству	Незначитена
Поток принятия решений	Сверху вниз	Сверху вниз
Ситуац фактор		
Возраст	*Обычно небольшая стадия)*	*Обычно существу крупная стадия)*
Техниче	*Простая, регулируем*	*Регулируе автомат*

		развитая
Внешняя среда	*Простая и динамичная; иногда враждебная*	*Простая и стабильная*
Власть	*Контроль со стороны руков.; управляется владельцем*	*Технокра иногда контроль;*

Окончание табл. 1)

4	*5*	*6*
Незначительный (за исключением	*Значительный везде*	*Незначительный*
Незначительный (кроме вспом.	*Значительный везде*	*Незначительный*
Значительный в администрации	*Некоторый между штаб-квартирой и*	*Значительный везде*
Некоторые в администрации	*Незначительные*	*Значительные везде (особ. в адм. адх.)*
Снизу вверх	*Дифференцированный между штаб-*	*Смешанный, на всех уровнях*
Разные	*Обычно давно существующая и очень крупная*	*Обычно молодая (операц. адх.)*
Не регулируемая и не развитая	*Делимая или такая, как в мех. бюр.*	*Очень развитая, часто автоматизированная (в адм. адх.)*
Сложная и стабильная	*Относительно простая и стабильная; разнообразные*	*Сложная и динамичная; иногда неравноправная*
Контроль профессиональных операторов;	*Контроль срединной линии;модная(осо*	*Контроль специалистов; очень модная*

Глава 13

Сверх пяти

В гл. 1 автор обещал возвратиться к вопросу о том, является ли с точки зрения организационного дизайна число пять магическим. Наверное, к настоящему моменту читатель легко мог бы ответить самостоятельно: «Конечно, да и, конечно, нет». Пять – волшебное число, если оно позволяет проектировщику создавать более эффективные организации. Но вера в то, что миром правит пятерка, – это из области мифологии, идет ли речь о пяти планетах, о чем мы уже

знаем, о пяти чувствах, о чем мы, без сомнения, скоро узнаем, или пяти конфигурациях организационной структуры и ситуации.

Поэтому заключительная глава, в которой мы пойдем дальше пятерки, поведет нас в двух направлениях. Сначала мы вернемся к единице, а затем дойдем до шести или дальше. Мы вернемся к единице, объединив конфигурации в одну интегрированную структуру или теорию – их систему. И мы дойдем до шести, представив еще одну, другую конфигурацию, и предложим последнюю гипотезу об эффективном организационном дизайне.

Система пяти конфигураций

Существуют ли описанные нами конфигурации в реальной жизни? После нескольких сот страниц рассуждении, дополненных иллюстрациями такой вопрос представляется несколько странным. Но все же стоит его задать, чтобы протянуть более прочную нить между пятью конфигурациями н действительностью, которую они призваны описывать.

В известном смысле, конфигураций не существует вообще. В конце концов, это только слова и картинки на бумаге, а не сама действительность. Реальные организации чрезвычайно сложны, гораздо более сложны, чем любая из описанных нами на бумаге пяти конфигураций. Представленные нами конфигурации – это теория, а каждая теория обязательно упрощает и, следовательно, искажает действительность. Вот почему в начале книги мы предупреждали читателя, что в последних пяти главах (включая и эту) каждое предложение является преувеличением.

Но это не означает отрицания конфигураций. Ведь читатель стоит перед выбором не столько между теорией и реальной жизнью, сколько между альтернативными теориями. Ни один человек не «носит» в голове реальность; не бывает таких больших «вместилищ разума». Скорее, мы несем мысли, впечатления, мнения о реальности и видим ее проявления, которые мы называем фактами. Но все они бесполезны, если определенным образом не упорядочены, как бесполезна в отсутствии каталога огромная библиотека. Поэтому важнейшим содержанием нашей «головы» являются постижимые упрощения, концепции, модели или теории, которые позволяют нам каталогизировать наши данные и опыт. Таким образом, читателю приходится выбирать из альтернативных систем каталогизации, то есть альтернативных теорий.

Возможно, кто-то из вас склонен опираться на собственные, основанные на личном опыте теории; кто-то, напротив, пытается сделать выбор из предлагаемых различными учеными теоретических концепций, которые базируются на опыте различных организаций (и опыте авторов исследований). Или, что более реально, он выбирает теории для построения собственных моделей действительности. Выбор теорий обычно основан на двух критериях: на том, насколько теория богато описывает или мощно отражает действительность (или насколько сильно ее искажает), и на том, насколько просто ее понять. Самые полезные теории имеют простые формулировки и действенны в применении, например $E = me^2$.

Поэтому в другом смысле, по крайней мере если автор хорошо сделал свою работу, конфигурации действительно существуют – в сознании читателей. Человеческое мышление – вот «место жительства» знания. Классические принципы структуры существовали, потому что люди верили в них и тем самым делали их частью действительности. Так существует и концепция неформальной структуры, и ситуационных отношений. Пять конфигураций тоже будут существовать, если смогут образовать простую и действенную теорию, более полезную, чем возникшие до нее.

Чтобы дать небольшой толчок теории конфигураций, мы обсудим несколько способов ее возможного применения. Мы расскажем о них, во-первых, как о наборе пяти сил, или тяг, действующих почти на каждую организацию; во-вторых, как о наборе пяти чистых типов, отражающих структуры и ситуации многих организаций; в-третьих, как об основаниях для описания гибридных структур; и в-четвертых, как об основаниях для описания переходов от одних структуры и ситуации к другим. На рис. 13.1 мы попытались графически ухватить суть этих четырех аспектов. Символически пять конфигураций образуют ограничивающий действительность Пентагон, в рамках которого и находятся реальные структуры и ситуации.

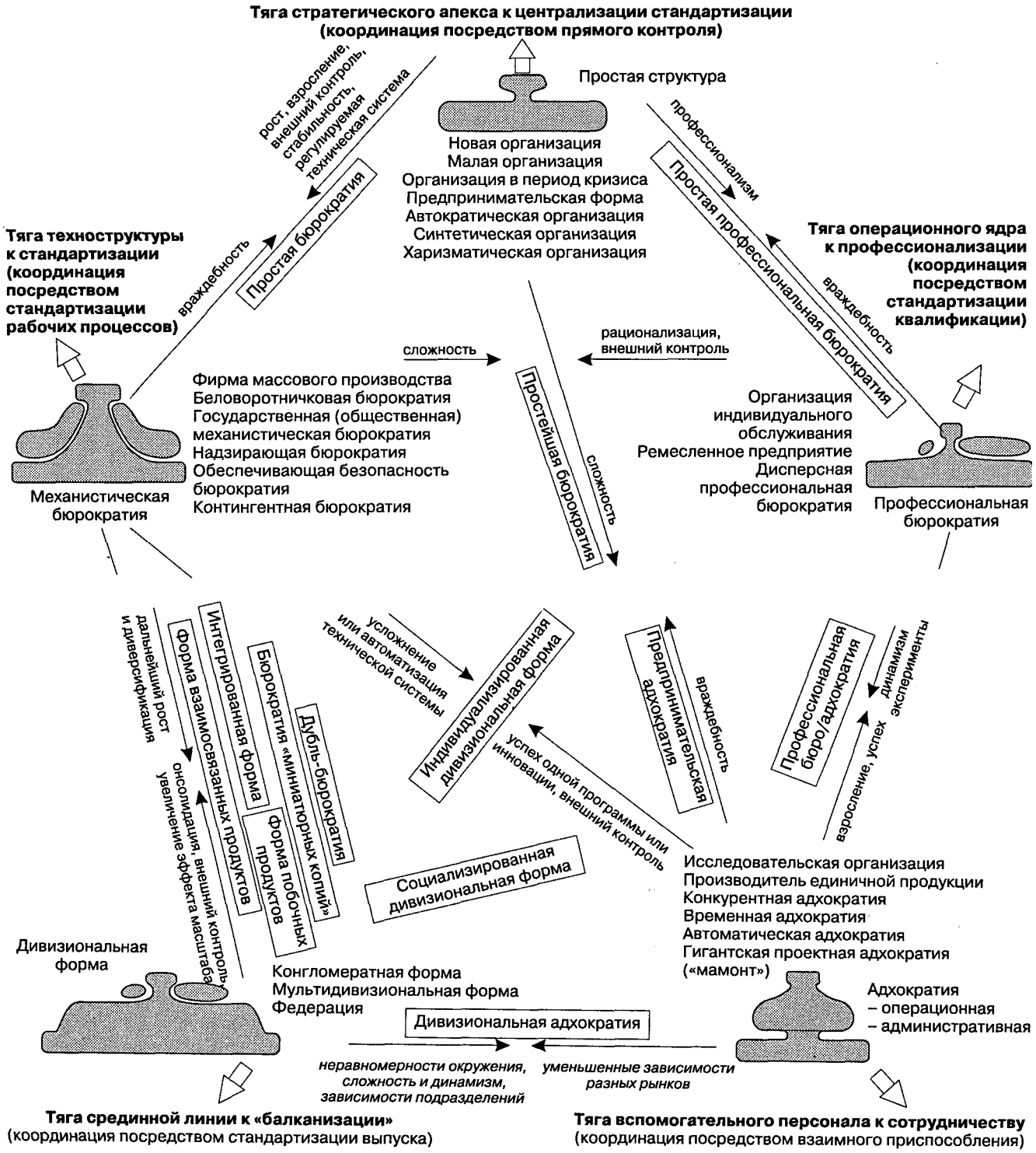


Рис. 13.1. Пентагон

Каждая конфигурация расположена в одной из вершин пятиугольника, притягивая к себе реальные организации. Простая структура, первая стадия развития многих организаций, находится наверху. На следующем уровне, с обеих сторон от нее расположились две бюрократии: механистическая слева и профессиональная справа. На третьем, нижнем уровне разместились две самые сложные конфигурации: дивизиональная форма слева и адхократия справа. Одни реальные организации занимают позиции, очень близкие к вершинам пятиугольника, и являются чистыми типами, а другие, гибриды, расположились на одинаковом расстоянии от двух или более вершин, на пути от одного чистого типа к другому.

Конфигурации как набор основных тяг организации

Мы отмечали, что **конфигурации представляют собой набор пяти сил, растягивающих организации в пяти различных направлениях** (см. гл. 7). Направления этих сил, или «тяг», представлены на нашем Пентагоне и перечислены ниже.

Первая – тяга стратегического апекса к централизации, координации посредством прямого контроля и структурированию организации в форме простой структуры.

Вторая – предрасположенность техноструктуры к координации деятельности посредством стандартизации, и прежде всего посредством самой строгой ее формы, упорядочивания рабочих процессов (чтобы добиться расширения своего влияния и структурировать организацию как механистическую бюрократию).

Третья – стремление операторов к повышению профессионализма, координации посредством стандартизации навыков (что максимизирует их автономию) и структурированию организации как профессиональной бюрократии.

Четвертая – тяга менеджеров срединной линии к «балканизации», к автономии, позволяющей управлять своими организационными единицами, к координации, ограниченной стандартизацией выпуска, и тем самым структурированию организации как дивизиональной формы.

Пятая – стремление вспомогательного персонала (а в адхократии и операторов) к коллаборации (и инноваторству) в принятии решений, координации путем взаимных согласовании и структурированию организации как адхократии.

Практически каждая организация находится под воздействием всех перечисленных нами сил. Рассмотрим, например, театр. Р. и Л. Гудмены отмечают, что «режиссер считает театр своей собственностью», а также его право «в известной степени создавать спектакли в соответствии с собственной концепцией», выбирать команду для постановки спектакля и даже ограничивать творческий вклад членов команды *(Goodman and Goodman,* 1972 : 104). Все эти особенности свидетельствуют о тяге к простой структуре. Конечно, если в одной организации несколько режиссеров, то у нее появится тяга к дивизиональной форме, где каждый может получить максимальную автономию. Один режиссер вел «подробные записи всего того, что он делал и использовал в крупномасштабной постановке музыкальной комедии». В этом, конечно, проявилась тяга к механистической бюрократии. Но иногда, скажем, в экспериментальном театре, «способность к детальному планированию уменьшается», режиссер «не до конца понимает, к чему он, собственно, стремится», чаще делает различные добавления и сокращения. Это тяга к адхократии. Обычно в театре собираются профессионалы и работают во многом самостоятельно: «Балетмейстер ставит танец на музыку, которая была написана ранее, и в расчете на определенные сцену и декорации. Хореографу, композитору и художнику не нужно встречаться или говорить друг с другом, часто они работают в разных местах...» (р. 496). Так выражается тяга к профессиональной бюрократии.

Окончательная, фактическая структура организации в значительной мере зависит от силы каждой тяги. Как мы увидим ниже, когда доминирует одна из них, следует ожидать, что организация приблизится к одному из чистых типов конфигураций, к одной из вершин пятиугольника. Когда две или более сил относительно равны, можно ожидать появления «гибрида» конфигураций. Когда одна тяга пересиливает другую, организация находится в состоянии перехода от одной конфигурации к другой.

Конфигурации как набор чистых типов

В данном случае набор конфигураций рассматривается как система или типология чистых типов, каждый из которых описывает основной вид организационной структуры и ее ситуации.

Судя по нашим примерам, очень многие находящиеся во власти одной из пяти сил организации склонялись к проектированию структур в близком соответствии с одной из конфигураций. Ни одна из структур не соответствует полностью ни одной из конфигураций, но некоторые весьма к ним приближены. Например, маленькая предпринимательская фирма, управляемая президентом, является практически чистым воплощением простой структуры, а конгломератная корпорация отвечает почти всем характеристикам чистой дивизиональной формы.

В предыдущих пяти главах мы фактически классифицировали и обсудили множество примеров и вариантов каждого из чистых типов. Все они перечислены на рис. 13.1 рядом с соответствующими конфигурациями. Их количество оправдывает рассмотрение конфигураций как типологии чистых типов.

Идею о чистом типе поддерживает представленная в гл. 6 гипотеза конфигурации: эффективное структурирование требует внутренней последовательности параметров дизайна. Другими словами, **организация, стремясь к гармоничной структуре, часто склоняется к одной из конфигураций.** Она может испытывать тягу к разным конфигурациям, но часто склоняется к одной из них. Ей лучше быть последовательной и избирательной, нежели всеобъемлющей и расплывчатой. Фактически, согласно гипотезе расширенной конфигурации из гл. 6 и множеству данных из предыдущих пяти глав, поиск гармонии и последовательности простирается и на ситуационные факторы. Организация с интегрированной структурой отдает предпочтение совместимым с этой структурой окружающей среде, технической системе, системе власти, размеру и даже возрасту.

Таким образом, мы иногда видим, что разные организации одной и той же отрасли предпочитают различные конфигурации – в зависимости от того, на какую из сил (и частей отраслевого рынка) они решили ответить. Например, один театр предпочитает простую структуру, поскольку находится всецело под влиянием сильной личности режиссера (а если таких режиссеров несколько, театр организуется как дивизиональная форма), другой предпочитает механистическую бюрократию, поскольку ставит музыкальные спектакли по либретто, третий склоняется к профессиональной бюрократии, так как год за годом совершенствует свои постановки У. Шекспира, а эксперименты четвертого подталкивают его к адхокра-тии. Равным образом ресторан может быть структурирован как простая структура, механистическая бюрократия, дивизиональная форма или профессиональная бюрократия в зависимости от того, останется ли он мелкой «забегаловкой», вырастет до большого предприятия, обеспечивающего простое стандартное обслуживание, где подают бифштексы и омаров (возможно, откроет свои филиалы), или заслужит славу заведения для гурманов благодаря мастерству поваров и изысканному меню из блюд, которые готовятся сложно, но по стандартной технологии. (Ресторан, структурированный как адхократия, где шеф-повар экспериментирует с каждым блюдом, вряд ли привлечет достаточно клиентов!)

Конфигурации как система для описания структурных гибридов

В третьем случае применения системы **набор из пяти конфигураций можно рассматривать как основание для описания структурных гибридов.**

Мы видели, что последовательными при проектировании своих структур не все организации желают быть, по крайней мере не соблюдают описанную нами последовательность. Они используют так называемые гибридные структуры, вмещающие характеристики более чем одной конфигурации. **Некоторые из представленных нами гибридов, по видимому, дисфункциональны:** у них все признаки организаций, которые не могут решиться на что-то определенное, либо, желая взять все лучшее от разных миров, они создают худший из них. Возьмите, к примеру, организацию, которая предоставляет автономию менеджерам срединной линии, подчиненным контролю над исполнением, как в дивизиональной форме, а затем тут же ее отбирает, установив массу правил и инструкций, как в механистической бюрократии. Или высокорегламентированную механистическую бюрократию, руководство которой искренне верит, что может предоставить работникам автономию, как в профессиональной бюрократии, внедрив сверхпретенциозную программу «обогащения содержания труда». Это приведет к хаосу и сделает организацию менее эффективной, чем структуру чистого типа со всеми ее недостатками.

Однако в некоторых случаях у организации нет выбора: неподконтрольные ей и противоречащие друг другу ситуационные факторы вынуждают ее принять дисфункциональную гибридную форму. Мы наблюдаем это на примере школ, полицейских участков и других организаций, где работают имеющие специальную подготовку операторы. Им требуется профессиональная бюрократия, но в то же время внешний контроль (обычно государственный), что привносит в организацию – в ущерб ее деятельности – некоторые характеристики механистической бюрократии.

Однако другие гибриды представляются совершенно логичным выбором, продиктованным необходимостью ответить на одновременное действие нескольких сил. Таков, например, как вы помните из гл. 10, симфонический оркестр – простая профессиональная бюрократия, которая привлекает музыкантов-виртуозов и в значительной мере полагается на их стандартизированное умение воспроизводить музыку, но все же требует сильного, иногда деспотичного лидера, который сумеет превратить отдельных профессионалов в согласованно действующую организационную единицу. Или корпорация, выпускающая взаимосвязанные продукты (гл. 11), которая нуждается в дивизионализации, но при этом должна координировать некоторые критические функции на стратегическом апексе по примеру функциональной механистической бюрократии. Или предпринимательская адхократия (гл. 12), главный руководитель которой, сам будучи специалистом, способен сохранять подобие центрального управления, несмотря на использование междисциплинарных проектных команд. Все рассмотренные в предыдущих пяти главах гибриды представлены на пятиугольнике рис. 13.1: каждый гибрид находится между двумя конфигурациями, характеристики которых он заимствует.

Все они включают черты двух конфигураций, но ничто не препятствует созданию комбинации характеристик трех или более конфигураций. Так, специалисты Университета Макгилла описали эффективную больницу для выздоравливающих, созданную при церкви, достаточно жестко управляемую ее главной руководительницей, – авторы исследования назвали ее «топ-монахиней», – но при этом подчиняющуюся множеству правил и одновременно зависящую от навыков медперсонала. В данном случае мы имеем гибрид простой структуры/механистической бюрократии/профессиональной бюрократии. Другая группа из Университета Макгилла изучала филиал японской торговой компании, структурированной как «дивизиональная профессиональная механистическая адхократия». (Хорошо еще, что она не была простой!)

Не опровергает ли существование гибридов теорию? Конечно, если гибрид широко распространен, то его резонно назвать чистым типом, а конфигурации рассматривать как гибриды. Но присутствие гибридов в типологии не противоречит ей. Между черным и белым всегда есть серый цвет. Теория не теряет смысла до тех пор, пока она помогает нам описывать широкое разнообразие структур, в том числе и гибридных. Важно не то, чтобы теория неизменно соответствовала действительности, а чтобы она помогала понимать действительность. В этом ее цель. Если мы сможем лучше описать японскую торговую компанию, используя термины *«адхократия», «механистическая», «профессиональная»* и *«дивизиональная»,* значит, теория нам помогла. Определив вершины Пентагона, мы можем построить и саму фигуру.

До сих пор мы говорили о гибриде лишь как о комбинации параметров дизайна различных конфигураций на всех уровнях организации. Но **существует и другой вид гибрида, в котором характеристики различных конфигураций используются в различных частях организации.** Таким образом, последовательность обнаруживается если не во всей организации, то в структурах ее частей. Мы видели это на примере газеты, редакционная часть которой структурируется как адхократия, а производственный отдел – как механистическая бюрократия.

Не идет ли идея отличий структур разных частей организации вразрез с последовательно развивавшейся в предшествующих пяти главах мыслью, о том, что организацию в целом можно описать в терминах отдельных конфигураций? Не обязательно. Есть силы, заставляющие многие организации во всем отдавать предпочтение одной определенной конфигурации. Но внутри этих организаций всегда находятся силы, способствующие внедрению в ней разных структур. (Об этом говорилось в гл. 2-5, описывающих использование разных параметров дизайна в разных частях организации.) Каждая часть организации стремится к структуре, максимально соответствующей ее собственным специфическим потребностям, но в то же время она не должна противоречить общей структуре организации в целом, что и приводит к некоему компромиссу. Кафетерии *NASA,* бесспорно, управляются как бюрократии, но могут оказаться более органическими, чем большинство кафетериев других организаций; подобным образом научно-исследовательские лаборатории *General Motors,* конечно, предпочитают адхократическую структуру, но, вероятно, окажутся более бюрократическими, чем лаборатории *NASA.* Поэтому даже если теория является удобным инструментом для описания целой организации как чистого типа, такое описание, тем не менее, всегда следует считать упрощением, требующим более глубокого изучения структур каждой составной части организации.

Например, в гл. 10 мы пришли к выводу, что из пяти конфигураций профессиональная бюрократия лучше всего подходит для описания общей структуры многопрофильной больницы. Но мы также отметили, что вспомогательный персонал больницы структурирован по типу механистической бюрократии. Далее в гл. 12 мы говорили, что исследовательскую функцию наиболее адекватно описывает адхократия. Профессиональная бюрократия, по сути, реально приложима к лечебной функции как самой критической. Но внимательнее изучив эту функцию, мы увидим целый ряд зависимостей, влияющих на использование параметров дизайна. Больницы структурированы невероятно сложно; чтобы полностью разобраться в их структурах, необходимо исследовать все их составляющие – хозяйственную часть, научную и лечебную, отделения акушерства, радиологии и общей хирургии, пластической хирургии, сердечно-сосудистой и хирургии грудной клетки.

В заключение мы вновь хотим подчеркнуть, что пять конфигураций следует рассматривать не как пять взаимно исключающих систем, но как одну систему, как интегрированную систему координат или теорию – «пятиугольную», – помогающую нам понимать и проектировать сложные реально существующие организации.

Конфигурации как система для описания структурных переходов

Пользуясь системой конфигураций, можно понять, как и почему организации переходят от одной структуры к другой. Рассуждения предыдущих пяти глав дополнялись комментариями о таких переходах, например о переходе от простой структуры к механистической бюрократии по мере «взросления» и роста организации или о переходе организации, утомленной многолетней инновационной деятельностью и ищущей тихой гавани, от операционной адхократии к профессиональной бюрократии. Все факторы, стимулирующие переход от одной конфигурации к другой, показаны на Пентагоне встречными стрелками между ними.

Среди переходных состояний выделяются две главные модели, обе связанные со стадиями структурного развития организаций. Первая встречается в организациях, которые начинают свою жизнь в простой внешней среде; она охватывает левую часть Пентагона, начиная сверху. Большинство организаций начинает свою деятельность с простой структуры. Взрослея и развиваясь и, возможно, подпадая под внешний контроль, они склонны формализовать свое поведение и в конечном счете делают первый переход, к механистической бюрократии. Продолжая расти, организации нередко разнообразят свою деятельность, диверсифицируются, а впоследствии могут начать второй структурный переход, к дивизиональной форме. Они могут остановиться на каком-то промежуточном этапе, приняв гибридные формы – производства побочных или взаимосвязанных продуктов, – либо дойдут до чистой дивизио-нальной формы. Но, как мы отмечали в гл. 11, эта структура может оказаться непрочной и тогда возникнут предпосылки для следующего – перехода. Учитывая дивизиональные зависимости, организация может вновь объединиться, вернувшись к механистической бюрократии, или превратиться в новый гибрид на пути к адхократии.

Конечно, эта последовательность может быть нарушена вмешательством множества других сил. Усложнение внешней среды или технической системы новой организации подтолкнет ее не к механистической бюрократии, а к адхократии. А если механистическо-бюрократическая система столкнется с высокой сложностью в отсутствие стабильности, например в силу товарной конкуренции или необходимости в более сложной или даже автоматизированной технической системе, то и она предпочтет перейти к адхократии. Кроме того, любая зрелая организация, внезапно столкнувшаяся с враждебным окружением, может временно вернуться к простой структуре. Если же доминантной силой стал внешний контроль, то она вернется к механистической бюрократии.

Вторая модель переходов свойственна организациям, возникшим в сложной внешней среде. Эта модель охватывает сначала правую нижнюю часть пятиугольника, «продвигаясь» затем вверх и налево. В данном случае вновь созданные организации сразу принимают адхократическую структуру, применяя инновационные решения для широкого диапазона нестандартных ситуаций. Иногда они сохраняют эту форму, возможно потому, что целиком связаны со сложными динамическими условиями среды. Но многие организации хотят

вырваться из нее и успешно справляются с этой задачей. Взрослея, они становятся более консервативными и в поиске стабильности постепенно переходят к бюрократии. Одни специализируются на нескольких ситуациях и структурируются как профессиональные бюрократии. Другие сосредоточиваются на одной достаточно простой ситуации, трансформируясь в механистическую бюрократию.

Конечно, некоторые организации начинают жизнь с профессиональной бюрократии, подражая структуре других, зрелых профессиональных организаций. Часто они навсегда сохраняют эту структуру, если изменение профессиональных задач или внешний контроль не приведет их в конечном счете к механистической бюрократии. Кроме того, в связи с новой динамикой внешней среды у профессиональных операторов может возникнуть желание больше экспериментировать, что приведет организацию к адхократии.

Следует отметить, что **структурные переходы часто отстают от инициировавших их новых условий.** Структурные перемены всегда происходят трудно, требуя крупной перестройки укоренившихся поведенческих паттернов. Поэтому обычно они встречают сопротивление, чем фактически и объясняются дисфункции структур. Например, зачастую предприниматель не дает перестроиться простой структуре, несмотря на то что организация во всех отношениях давно ее переросла, или организация продолжает придерживаться формализации, хотя ее окружающая среда, превратившись в сложную динамичную, требует структур, близких к адхократии. В этих случаях структуры могут быть внутренне последовательны, но они живут в условиях, которые более их не поддерживают.

Но когда потребность в структурном изменении, наконец, признана, организация начинает переход, возможно, постепенный, что позволит смягчить удар. Мы наблюдали это на примере механистической бюрократии, которая диверсифицирует свою деятельность шаг за шагом, сначала приняв гибридные формы производства побочных и взаимосвязанных продуктов, а затем продвигаясь к чистой дивизиональной форме. Но некоторые организации так никогда и не завершают переход, оставаясь на промежуточном этапе, в гибридном состоянии, поскольку испытывают воздействие противоречащих друг другу сил – новые призывают к переменам, старые требуют сохранения существующей структуры. Поэтому многие корпорации постоянно производят побочные или взаимосвязанные продукты: они диверсифицированы, но между их товарными специализациями остаются зависимости. Но если изменения наметились, переход лучше всего осуществлять быстро и решительно. Колебания между двумя конфигурациями – старой, уютной, но уже никуда не годной, и новой, непонятной, но жизненно необходимой – порождают своего рода организационную шизофрению, которая может оказаться разрушительнее всех прочих состояний.

Итак, мы увидели, что нашим пяти конфигурациям найдется немало применений в качестве единой системы или теории. Все вместе они помогают понять, как могут быть построены эффективные организации. Но ни они сами, ни представляющий их в виде системы Пентагон не вмещают всю существующую действительность – все разнообразие не только возможных организационных моделей, но и факторов организационной эффективности.

ШЕСТЬ... И БОЛЕЕ

Существует ли шестая конфигурация? Ну хорошо, у радуги только пять цветов,[62] но планет-то оказалось больше... Мы даже, кажется, стоим на пороге признания того самого шестого чувства. Так почему бы не быть шестой конфигурации? Конечно, если она не сломает гармонию нашей теории: ей должен соответствовать собственный уникальный механизм координации и в ней должна доминировать новая, шестая часть организации.

И у нас есть кандидат на шестую конфигурацию, причем он, как и другие, неоднократно появлялся в этой книге. Впервые он возник в гл. 2 в разговоре о социализации и воспитании, затем как-то затерялся при обсуждении профессиональной бюрократии в гл. 10; мы почти не обратили на него внимания, когда говорили в гл. 5 о демократии и волонтерских организациях, но всячески намекали на него, упоминая о лояльности и самоотождествлении работника с его организацией, а

[62] Автор справлялся в разных источниках, сколько цветов у радуги:
пять, шесть или семь? Я даже пробовал посчитать сам, но каждый раз получал разный результат. В любом случае, в радуге почти наверняка столько цветов, сколько было испокон веку.

об одной из его основополагающих характеристик, харизматическом лидере, рассуждали, описывая простую структуру, в гл. 8. Кроме того, его работа часто проста и обычна, как в механистической бюрократии, его члены часто функционируют в полуавтономных ячейках или анклавах, как в дивизиональной форме, и они хорошо подготовлены к сотрудничеству друг с другом подобно работникам адхократии. Смесь из всех пяти конфигураций явно указывает на шестую.

Миссионерская **конфигурация имеет собственный ключевой координационный механизм – социализацию, или, если хотите,** ***стандартизацию норм,*** **– и соответствующий основной параметр дизайна, индоктринацию, а также шестую основную часть организации,** ***идеологию.*** Действительно, идеология – это живая (пусть технически и неодушевленная) часть каждой организации, по крайней мере очевидная для тех, кто обладает тем самым неуловимым шестым чувством. Проницательный посетитель организации «чувствует» ее с порога. Идеология – под ней подразумевается система взглядов организации на самое себя, но не на общество, в котором она функционирует, – представляет собой шестую важную силу каждой организации, тягу к осознанию своей миссии: тягу к проповедованию от имени организации. (Следовательно, идеологию можно изобразить в виде ореола, окружающего наш логотип, а тягу к проповедованию – в виде стрелок, радиально из него выходящих.) Эта тяга – одна из многих, в некоторых случаях достаточно мощная для того, чтобы миссионерские характеристики пересилили другие факторы, подталкивающие организацию к другой чистой конфигурации.

Возможно, в современных организациях сила идеологии ослабла, потерялась под влиянием более мощных тяг к стандартизации, «балканизации» и т. д. Но стремление к проповедованию может доминировать, вызывая к жизни относительно чистую форму миссионерской конфигурации.

Чистая миссионерская структура строится вокруг некой вдохновляющей задачи, миссии – изменить какую-то сторону общества, или самих членов организации или только дать им некий уникальный опыт – и сопутствующего ей набора мнений и норм. В этом последнем отношении миссионерство – это форма бюрократии, так как ее координация основана на *стандартизации* норм. В этом смысле она столь же несгибаема и не желает приспосабливаться: миссия должна быть четкой и вдохновляющей, и ни ее, ни набор сопутствующих ей норм – так сказать, «слово и дело» – нельзя изменить. Некоторые миссионерские организации с энтузиазмом берутся за «спасение» любых организаций кроме самих себя!

Однако в прочих отношениях миссионерская организация существенно отличается от других форм бюрократии. Прежде всего она весьма свободно структурирована. Когда ее новые члены должным образом социализированы и индоктринированы, чувствуют безраздельную преданность организации, им начинают доверять и поручать самостоятельную работу, никак не контролируемую средствами обычной бюрократии. Другими словами, для поддержания необходимой координации вполне достаточно «нормативного» контроля. Действительно, лояльность может поддерживаться равным доверием ко всем членам, что требует обходиться без этих средств контроля. Кроме того, она требует простой миссии и простой технической системы, следовательно, отсутствует необходимость в экспертных навыках и сопутствующих им статусных различиях.

Эти основные особенности определяют практически все остальные характеристики чистой миссионерской структуры. Нежесткое разделение труда на всех уровнях организации, ротация работников (вместо специализации), минимальные или отсутствующие различия между менеджером и оператором или между линейными и аппаратными полномочиями.

Организация достигает самой чистой формы децентрализации, в которой отсутствуют привилегированные в чем бы то ни было группы (что максимально приближает конфигурацию к демократическому идеалу, хотя сильное, харизматическое лидерство – и простая структура – должно быть первым предварительным условием создания идеологии). Группирование осуществляется по рыночному принципу (то есть по миссии) в одной относительно небольшой организационной единице. Увеличиваясь в размерах, организация будет склоняться к делению на небольшие единицы (или *анклавы),* обладающие автономией во всех сферах, за исключением идеологии, которая остается общей. Это объясняется тем, что личный контакт является единственным способом поддержания сильной идеологии.

За исключением этих структурных характеристик, чистая миссионерская структура демонстрирует отсутствие других черт: здесь практически нет прямого контроля, стандартизации

рабочих процессов, выпуска или квалификации, следовательно, высота иерархии – минимальна, о техноструктуре и срединной линии не может быть и речи, и почти полное отсутствие формализации, внешнего обучения, планирования действий и контроля над исполнением.

Любое взаимное согласование, необходимое для укрепления стандартизации норм, может осуществляться неформально, поэтому структура испытывает ограниченную потребность в полуофициальных инструментах взаимодействий. Иначе говоря, перед нами конфигурация параметров дизайна (и ситуационных факторов), которая последовательна не менее чем любая другая и в буквальном смысле является гораздо более гармоничной.[63]

Мы можем обнаружить сходство чистой миссионерской конфигурации с волонтерскими организациями с сильными системами убеждений – традиционными израильскими *киббуцами,* идеологическими религиозными движениями и сектами, революционными политическими партиями, группами «анонимных алкоголиков» и т. д. Но черты миссионерской конфигурации встречаются и в более традиционных организациях, если в них развиты собственные мощные и уникальные идеологии, как, например, в пронизанном идеализмом провинциальном университете или производственной фирме, работники которой изготавливают уникальные, по их убеждению, предметы прикладного искусства.

Интерес к организации японских предприятий вызван в основном их миссионерскими характеристиками, которые резко контрастируют с механистическими бюрократиями Запада. Запад никогда не знал эры миссионерства, когда бы эта конфигурация была. в моде. Но, возможно, наши потомки в своем стремлении избавиться от неустойчивости и безличных отношений «пост-адхократической» эпохи при структурировании организаций будут все более и более обращаться к идеологии и миссионерской конфигурации.

И последнее. Зачем представлять шестую конфигурацию в этой части наших рассуждении? Затем, что она имеет важное значение для эффективного структурирования организаций и, по-видимому, ее роль будет возрастать. В нашем пятиугольнике в действительности следует видеть шестиугольник. Но не только по этой причине, а еще и потому, что читатель должен подвергнуть сомнению основное допущение этой книги. Мы постоянно подразумевали, что эффективное структурирование организаций – своего рода составная картинка, «паззл»: «Вот отдельные кусочки картины – пять частей организации, пять механизмов координации, девять параметров дизайна, четыре набора ситуационных факторов. Теперь давайте посмотрим, как они совмещаются друг с другом. Глядите, их можно собрать пятью способами. Чтобы спроектировать эффективную организацию, необходимо выбрать один из них. Или по крайней мере логическую композицию из всех пяти. Определите вашу ситуацию, а затем расставьте элементы по своим местам (так же, как профессиональная бюрократия сортирует своих клиентов)».

Это имеет смысл для многих организаций (как и для большинства клиентов профессиональной бюрократии). Но не для всех. Некоторым необходимо уйти от стандартных решений (как и клиентам, чьи проблемы уникальны, лучше обратиться в адхократию). Другими словами, этим организациям следует создать свои собственные конфигурации - конструктор *«Lego»* вместо «паззла», – построив новые, ранее не встречавшиеся, но не менее последовательные структуры. Поэтому мы предлагаем заключительную гипотезу организационной эффективности, хотя и совместимую с требованиями прочих гипотез о соответствии и последовательности, но превышающую их. Мы называем ее гипотезой *создания:* **эффективное структурирование иногда требует создания новой конфигурации, оригинальной, но все же последовательной комбинации параметров дизайна и ситуационных факторов.** Не всякая организация способна создать целую новую структурную форму. Но некоторые, чтобы быть по-настоящему эффективными, должны это сделать. Именно поэтому мысль тех, кто владеет истинным волшебством, идет дальше пяти.

Однажды уже почтенная госпожа Раку спустилась с пятьдесят пятого этажа, на котором находился ее офис, чтобы принять участие в торжественной церемонии на крупнейшей фабрике *Ceramico.* На улице она поскользнулась и упала в грязь. Чувство досады и раздражения из-за падения и испачканного платья внезапно сменилось глубокой ностальгией, так как госпожа Раку осознала, что с тех пор, как она покинула мастерскую, это был ее первый реальный контакт с

---

[63] Подробнее миссионерская конфигурация описана в нашей работе *Power In and Around Organizations (Englewood Cliffs, NJ.:Prentice-Hall,* 1983). Там говорится и еще об одной конфигурации – политической арене. Но это уже другая история.

землей. Вдруг она поняла, что создание цветочных горшков для нее важнее, чем сумма денег, которую она за них получает. Потому у организации появилась новая миссия – создание красивых, но функциональных изделий ручной работы– и была разработана способная отразить новую идеологию структура. В качестве своего последнего шага на посту президента компании госпожа Раку в последний раз изменила название организации – на «Гончаров Земли».