

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 трудилось 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 *Ceramics Inc.*, приходилось все больше времени тратить на общение с клиентами; в костюме от *Marimekko* 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 *Ceramics Inc.* 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 непустила. 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 *Pottery Tower* («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 «*Ceramico*».

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 неэффектив-

ных 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 *Ceramico* 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 осуществляется самими работниками (см. рис. 1.1 (а)). Поскольку здесь имеет место относительно простой механизм координации, взаимосогласование используется в 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 знал наверняка, что и как следует делать. Это знание приходило по мере развертывания рабочего процесса. Заключительный анализ показывает: несмотря на использование различных координационных механизмов, успех предприятия изначально зависел от способности специалистов, осваивавших «еще не отмеченный на карте маршрут», приспособливаться друг к другу — что, в общем, не так уж отличается от взаимодействия двух гребцов в лодке.

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА

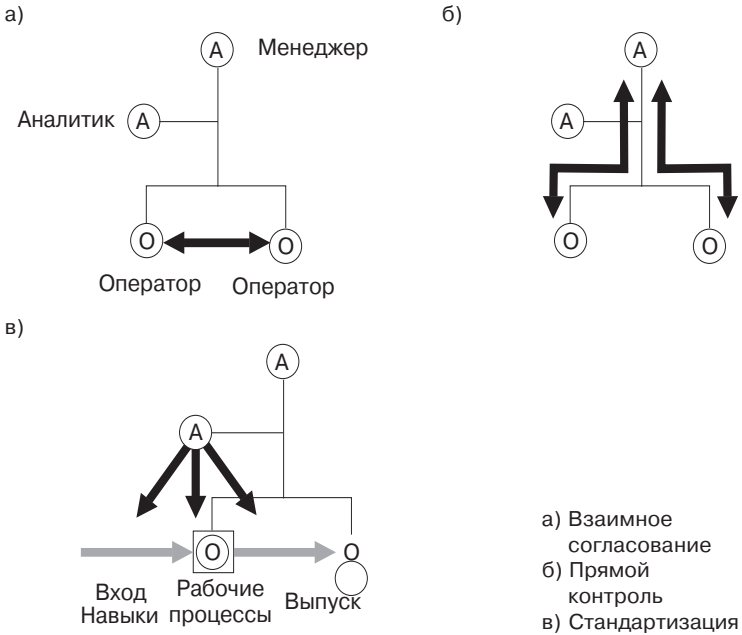


Рис. 1.1. Пять механизмов координации

- ◆ 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, стопор-

ной шайбой и шестигранной гайкой, одновременно поддерживая...») Стандартизация применяется во многих организациях — и на четырех поточных линиях в *Ceramics Limited*, 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 *Ceramico* 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 наизусть 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.¹

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**

¹ 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 (*Gosselin, 1978*).

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, приспособляются друг к другу, как правило, неформально; для них самой удобной формой координации является 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 удастся стандартизировать, возможно, придется, пройдя весь цикл, вернуться к самому простому, но наиболее удобному координационному механизму — взаимному согласованию. Как мы отмечаем, в крайне сложных ситуациях опытные руководители добиваются выполнения работы с помощью неформальных коммуникаций.