Социология организаций. Барков С.А.

Предисловие

1. Организация как социальный феномен

2.Исторические тенденции развития организаций. Эволюция организационных систем

3. Организационные структуры

4.Организационная культура

5. Персонал организации

ЛИТЕРАТУРА

2.Исторические тенденции развития организаций. Эволюция организационных систем

2.1 О РГАНИЗАЦИИ В ДОИНДУСТРИАЛЬНУЮ И ИНДУСТРИАЛЬНУЮ ЭПОХИ

Организация как социальный феномен сопровождает человечество на протяжении всей его истории - начиная с первобытной общины и заканчивая современными <виртуальными> организациями - человек постоянно состоит в каких-либо организациях для обеспечения своего существования. История человечества неразрывно связана с историей организаций. Одним из важнейших типом организаций являются различные коллективы, действующие в экономике. Об их трансформациях и тенденциях развития и пойдет речь ниже[14].

Если представить себе линию времени, бегущую из прошлого в будущее и выделить на ней известные стадии развития общества - доиндустриальную, индустриальную и постиндустриальную - можно увидеть, что каждой из этих стадий соответствовал свой особый тип организации . Эволюцию данных типов удобнее всего обрисовать в терминах видного немецкого социолога прошлого века Фердинанда Тенниса, который, анализируя переход общества от его аграрного традиционного состояния к более современному урбанизированному и индустриальному, ввел в научный обиход два термина, характеризующих различные типы социальности - <община> (gemeinschaft) и <общество> (geselschaft). Понятно, что в рамках предстоящего рассмотрения истории экономическихорганизаций, данные понятия будут несколько трансформированы и упрощены с целью наиболее наглядной демонстрации изменений, произошедших не во всей общественной системе, а только в экономике и только в части ее наполнения организациями различного типа.

Доиндустриальная стадия общественного развития была характерна тем, что земля представляла собой экономическую основу общества. Отношения по поводу владения и использования земли составляли суть экономики. Все иные отрасли тяготели к тому, чтобы восприниматься в качестве некой надстройки над сельским хозяйством и добычей природных ресурсов. Кроме того, производительность труда на протяжении всей доиндустриальной стадии росла крайне медленно. Поэтому невозможно было серьезно прирастить богатство на определенной ограниченной территории. Делать прибыль в современном понимании этого слова можно было лишь в торговле и ростовщичестве. Неслучайно, война в то время была важнейшим экономическим явлением. Если государство имело стремление разбогатеть (в силу невозможности быстро создать крупное богатство на своей территории), оно должно было успешно воевать. И все богатые страны доиндустриальной эпохи накапливали богатства в результате не столько экономических, сколько военных успехов.

Доиндустриальную стадию также называют традиционной по причине особого значения традиций в формировании как различных форм общественного сознания, так и сознания индивидов. Наука была в значительной степени оторвана от практики. Ее достижения не обуславливали в серьезной степени экономического прогресса. Что касается экономических знаний, то они вообще чаще всего были растворены в общих социально-философских рассуждениях. Крестьяне пахали, сеяли и убирали урожай, ориентируясь прежде всего на традицию: на то как это делали их отцы, деды, прадеды.: Для политической сферы общества также была характерна традиционная монархическая форма правления.

Основным типом экономической организации доиндустриальной эпохи была община. Типичным примером такой организации была феодальная крестьянская община. Каковы ее признаки? Во-первых, это небольшое число членов организации. Община не может состоять из сотен или тысяч людей. Люди должны хорошо знать друг друга. Вся суть общины в достаточно тесных непосредственных контактах между ее членами. Во-вторых, для общины характерен примат неформальных связей. Из-за того, что все хорошо знают друг друга, между людьми, входящими в общину, устанавливаются тесные неформальные отношения - дружеские приятельские, враждебные и т.п. Часто в основе таких отношений лежат родственные узы. Здесь стоит вспомнить о том, что фамилии русских крестьян часто однозначно говорили о том, из какой деревни они родом. Неформальные отношения всегда дают возможность организации <полностью использовать> человека со всеми его дополнительными знаниями и умениями. Община никогда не ограничивает свое воздействие на человека лишь производственными императивами, она затягивает его целиком, не ограничивает свое взаимодействие с ним какими-либо формальными рамками. Наконец, в-третьих, для общины характерны низкая степень разделения труда и высокая взаимозаменяемость членов общины. Все крестьяне делали примерно одно и то же. Их вполне можно было переставлять с надела на надел, давать им самые различные поручения - с тем или иным успехом каждый мог справиться с заданием.

К общинной форме, действительно, можно отнести подавляющее большинство экономических организаций доиндустриальной эпохи. Конечно, были здесь и свои исключения, которые, как это принято говорить, лишь подтверждают правило. Например, организация строительства пирамид в Древнем Египте или ирригационных каналов в Месопотамии и ряд других. Их нехарактерность для всего доиндустриального периода развития экономики приводит к тому, что во всех этих случаях весьма живучими оказываются объяснениях таких организационных феноменов <внеземным> происхождением.

Общинная форма организаций существовала многие столетия и даже тысячелетия. Новое в устройство экономических коллективов принесло индустриальное общество. Начало индустриальной стадии характеризуется господством практически таких же общинных форм, которые существовали и прежде. Предпринимательские структуры того времени не отличались высокой численностью работников. От большинства общин доиндустриальной эпохи молодые капиталистические предприятия отличались лишь одним, но весьма важным качеством - их уже никак нельзя было назвать традиционными, уподобить деревне, данной живущему в ней крестьянину, так сказать, <от века>. Организуя свое дело, предприниматель всегда имел достаточно четкую идею - как он будет делать деньги - и сообразовывал различные элементы организации с этой вполне понятной целью. Инструментальность в отношении организаций становится общим принципом поведения в экономической среде. Отношения в экономике в целом становятся более рациональными, более рациональным становится и отношение к организациям.

Вообще индустриальная стадия развития человечества наряду с тем, что промышленность становится экономической основой общества, характеризуется также господством рациональности. В эпоху Просвещения человечество все чаще стало задавать себе вопросы <зачем?> и <почему?> по отношению к тем операциям, которые ранее вполне успешно осуществлялись с помощью традиции. Рациональность повсюду проникает в строение общества, преображая привычные способы поведения. Традиционная монархия сменяется различными формами представительского правления, мыслившимися как более разумные. Начиная с меркантилизма, возникают экономические теории, прямо нацеленные на внедрение в практику и преобразование хозяйственных отношений. Да и сама индустриальная стадия в развитии общества обусловлена промышленной революцией, ставшей возможной благодаря ньютоновской механике и многим другим научным достижениям.

Наиболее значимым процессом в жизни общества становится превращение знания в те или иные материальные формы. Организация в этом плане мыслится как одним из наиболее важных инструментов, созданных для данного процесса.

Новые формы организаций появляются с средины ХIXвека. С развитием капиталистической конкуренции, поглощения одних фирм другими, накоплением богатства, необходимостью осуществления масштабных экономических проектов (в железнодорожной, металлургической и др. отраслях) возникают крупные компании, насчитывающие многие сотни, а иногда и тысячи работников. Это, казалось бы, чисто арифметическое изменение приводит к трансформации всех организационных отношений. Возникают организации типа <общество>. Таким организациям присущи признаки, ровно противоположные тем, которые были характерны для общины. Во-первых, организация насчитывает большое количество членов. Ни руководство, ни сотрудники не могут уже знать всех в лицо, не могут установить друг с другом тесные взаимоотношения. Тем самым на первый план выходят формальные связи. И это второй признак <общества>. Управлять работниками в этой системе можно лишь тогда, когда руководитель относится к ним исходя лишь из того, какие должности они занимают. (Вот слесарь шестого разряда - начальника не интересует, Иванов это, Петров или Сидоров. Он относится ко всем одинаково и может поэтому управлять десятками людей). Несомненно, господство формальных отношений явно сужает возможности использования работников, ведь те умения человека, которые не укладываются в должностные обязанности, теперь никем не используются. Однако именно такая система позволяет создавать поистине громадные организации, обеспечивать их слаженную работу, ориентировать все элементы системы на достижение единой цели. Таким образом, в функционировании организаций типа <общество> находят наиболее полное воплощение принцип инструментальности и принцип масштаба.

Третьим признаком таких организаций является высокая степень разделения труда и низкая взаимозаменяемость работников. Внутри организации выделяются различные профессиональные группы, специально подготовленные для выполнения определенных функций: бухгалтеры, инженеры, слесари и т.п. Перевести человека из одной группы в другую без длительной подготовки и массы дополнительных мероприятий невозможно. Разделение труда становится главной основой высокой производительности организаций типа <общество>, но при этом оно разъединяет работников компании, создает искусственные барьеры в общении, воздвигает преграды на пути к достижению глобальных организационных целей.

Организации типа <общество> представлены классическими пирамидальными структурами управления. В той или иной степени данные структуры были позаимствованы предпринимателями у тех организаций, которые и в доиндустриальную эпоху были достаточно крупными - у армии и церкви. Уже потом они были воспеты в трудах М.Вебера и классиков менеджмента. Так или иначе пирамидальная структура представляет собой одну из наиболее удачных возможностей скоординировать труд множества людей. Наряду с этим они очень удобны в том, что касается построения карьеры работниками. Через определенное время человек вправе рассчитывать на повышение, и для продвижения лучших в этой структуре всегда найдутся вакансии. Продвигаться при этом можно очень медленно (как, например, в японских компаниях), но ,что называется, <верно>.

Для более точного описания картины необходимо оговориться, что такие пирамидальные структуры на самом деле чаще всего представляют собой неправильные пятиугольники (см. Рис. 1), нижний уровень в которых занимают самые неквалифицированные работники: гардеробщики, уборщицы, дворники и т.п. Они получают меньше всех в организации. И их всегда меньше, чем работников, занимающих нижний уровень в основном производстве. Пятиугольная структура сегодня характерна для множества российских организаций, начиная от государственного и муниципального управления и кончая банковскими структурами. При этом на нижнем уровне не обязательно находятся уж совсем неквалифицированные люди. Просто быть работником самого нижнего уровня не престижно, и основная работа рассчитана на тех, кто занимает второй или третий уровень - они и превалируют в численном отношении.

Рис. 2.1

Организации типа <общество> оказались удивительно конкурентоспособными в ситуации конца XIX, начала ХХ века. Это связано с тем, что основным типом конкуренции в то время была ценовая, т.е. ориентирующая компании на снижение цен и соответственно издержек. На этом поприще крупные организации с пирамидальной структурой действительно имели огромные преимущества перед мелкими фирмами. Во-первых, данные преимущества базировались на возможности осуществлять крупнооптовые закупки и получать при этом существенные скидки на материалы и комплектующие. Во-вторых, в рамках крупной организации можно было полностью реализовать преимущества, которые создавал технический прогресс - использовать новые технологии, станки и механизмы, осуществлять крупные инвестиции в совершенствование продукции и производства. Именно поэтому в начале ХХ века крупные классические организации мыслились большинством ученых как идеал корпорации. Мелкие формы бизнеса рассматривались лишь как архаичное маргинальное дополнение к крупным компаниям, определявшим лицо национальных экономик. Создавались даже весьма забавные прогнозы относительно то, что через некоторое время на Земле будут безраздельно царствовать крупные организации, для мелких фирм просто не останется места[15].

Видный немецкий коммунист Каутский полагал, что в некоторой перспективе на планете возникнет единая монополия, заведующая всем земным производством и раньше этого момента совершать революцию нет смысла. Когда такое произойдет, необходимо всем миром национализировать эту суперглобальную компанию, совершив тем самым мировую социалистическую революцию.

Однако как это часто случается в истории человечества незыблемый идеал в виде организаций типа <общество> просуществовал недолго. Ситуация стала меняться уже перед второй мировой войной, но особенно явно изменения стали происходить в послевоенные годы.

С крупными индустриальными организациями имел место классический случай воплощения на практике философского феномена отчуждения, описанного учеными еще в XIX столетии. Создавая какой-то предмет, человек думает, что будет вечно господствовать над ним, всегда будет иметь силу подчинять его себе. Но когда речь идет о <живых> вещах (см. первую главу), такому не суждено сбыться. Предмет начинает жить своей собственной жизнью, часто ущемляя или даже убивая создателя. Крупные организации своим массовым выпуском относительно дешевой продукции создали общество потребления. И именно это общество потребления стало выталкивать их из экономики. Крупные классические организации фактически сами создали для себя <невыносимую> среду обитания.

Следует обратить внимание на то, что на становление общества потребления повлияло также повышение уровня жизни в развитых странах в послевоенное время, связанное с реализацией кейнсеанских программ государственного регулирования экономики, важнейшей составляющей которых было стимулирование совокупного спроса. Повышение доходов имело место и на отдельных предприятиях. Видный американский менеджер Ли Якока писал в свое время об исторических заслугах Генри Форда: <В чем старик действительно оказался подлинным новатором - это во введении в 1914 году заработной платы в размере пять долларов в день (очень высокой для того, времени -С.Б.) : Генри Форд никогда не скрывал истинной причины введения дневной платы рабочим в пять долларов: он хотел, чтобы размер заработка его рабочих позволял им со вр6еменем покупать произведенные ими самими автомобили. Иными словами Генри Форд создавал средний класс>[16]. Кейнсеанские программы стимулирования спроса делали то же самое, только в общегосударственном масштабе. По итогам реализации таких программ любой человек, получающий зарплату или какой-либо вид пособия, мог рассчитывать на достаточный уровень потребления.

В результате таких изменений и возник новый тип рынка - общество потребления. Клиенты перестали удовлетворяться просто дешевыми и надежными вещами. На рынке стали господствовать такие мимолетные явления как <мода> и <личные пристрастия>. Для удовлетворения таких запросов организации типа <общество> были совсем неприспособленны. Они могли выпускать массу однородной вполне пригодной к употреблению продукции, меняя ее лишь изредка, да и то в основном под воздействием новых требований технического прогресса. Ориентация на удовлетворение быстро меняющихся запросов избалованных клиентов, воспитанных в рамках общества потребления, оказалась им недоступна.

Лучше всего иллюстрирует данные изменения ситуация с <Форд Моторс> в середине века. Известно высказывание Генри Форда: <Я могу удовлетворить потребителя автомобилем любого цвета, пока мой автомобиль остается черным>. Действительно, по мнению Форда, машина должна быть дешевой, надежной, ремонтоспособной, но цвет изделия (как впрочем, и другие <прибамбасы>) не имеет никакого значения. До войны большинство автомобилей было черными, и покупатели при их покупке ориентировались в основном на ценовые и технические характеристики. Форд всегда отстаивал в качестве идеала традиционную пирамидальную организацию, ориентированную на удовлетворение таких потребностей. Затем ситуация резко изменилась. Автомобиль стал мыслиться как символ статуса, некое материальное воплощение особенностей личности водителя и т.д. Менять всю организационную схему под удовлетворение таких запросов оказалось чрезвычайно сложно. Именно вследствие того, что подобные изменения быстрее произошли в концерне <Дженерал Моторс> данная компания уже в 1940-х годах вырвалась вперед по продажам автомобилей, хотя в начале века компания Форда занимала почти монопольное положение на рынке[17].

Неспособность крупных пирамидальных организаций быстро реагировать на изменения внешнего окружения была связана прежде всего с коммуникативными проблемами. Процесс движения информации в громоздких многоуровневых структурах сильно осложнялся. С одной стороны, информация плохо проходила снизу вверх. Множественные уровни управления, работающие как передаточные инстанции, часто искажали и, что называется <приглаживали> информацию. Наверх в основном шли отчеты о проделанной работе. А самый лучший отчет по определению носил такую форму: <Я гениально выполнил Ваше гениальное задание>. Если в выполнении наблюдались трудности - ответственным за них, как правило, считался тот или иной исполнитель. Понятно, что в такой ситуации каждый уровень был объективно нацелен на приглаживание информации и сокрытие проблем. В том случае, когда рядовой сбытовик писал в своем отчете, что определенный вид продукции почти совсем не продается и клиентов становится все меньше, к высшему руководству такая информация могла попасть в виде общего отчета подразделения, где было написано, что имеются отдельные недостатки и они будут устранены на следующей неделе. Такая ситуация радикально отличалась от традиционного управления небольшими общинными организациями, в рамках которых руководитель, как правило, сам встречался с заказчиком и мог быстро реагировать на возникающие проблемы.

Кроме того, информация плохо проходила барьеры и между отдельными функциональными подразделениями, где были собраны люди разных профессий - конструкторы, технологи, плановики и т.д. - общавшиеся в основном друг с другом и соответственно выработавшие свои собственные цели, критерии истины и даже в какой-то степени языки. Технологи плохо понимали конструкторов, сбытовики - производственников, бухгалтеры - инженеров. В результате комплексные решения, требовавшие резолюций многих отделов, принимались очень медленно, не давая возможности быстро отреагировать на изменения, произошедшие на рынке. Ли Якокка писал по этому поводу о положении, сложившимся в корпорации <Крайслер>: <Никто: ,казалось, не понимал, что взаимодействие различных функций в компании абсолютно необходимо. Конструкторам и производственникам следовало чуть ли не спать в одной постели. А они даже не позволяли себе пофлиртовать друг с другом>[18]

На вызов времени крупные классические организации отреагировали процессом децентрализации или федерализации. Это явление стало повсеместным на Западе в 1960-е годы. Адаптироваться к условиям общества потребления, такие организации могли лишь сократив в какой-то степени вертикаль управления, т.е. создав относительно самостоятельные центры ответственности - подразделения, работающие с определенным сегментом рынка и принимающие относительно него большинство важных решений не централизовано, а самостоятельно. Повсеместно распространились дивизиональные, федеральные структуры управления. На самом деле поначалу они могли представлять собой совокупность тех же пирамид, но каждая пирамидка была меньше, чем в случае с классическими организациями довоенной эпохи.(см. Рис. 2) Здесь, как и в случае становления организаций типа <общество>. опять-таки важным оказался пресловутый <арифметический> фактор. Сколько людей работает на фирме? В маленькой пирамидке могло работать уже только три конструктора, два дизайнера, два бухгалтера, один кадровик и т.д. Эти люди уже не могли отгородиться от коллег стенами своих отделов. Они вынуждены были работать в команде, часто контактируя друг с другом и большей мере ощущая общие для них всех цели. И хотя сегодня структуры 60-х годов многие считают архаичными, косными, слишком <механистичными>, стоит помнить о том, что именно они послужили основой современных холдинговых структур и оказались способными воспринимать изменения происходившие все последующие десятилетия на рынке Просто затем начинается эпоха все большей самостоятельности дивизиональных подразделений - они получают статус юридических лиц, возможность свободно искать клиентов вне организации, самостоятельно принимать все важнейшие решения по кадровым и маркетинговым вопросам.

Рис 2.2

Таковы основные изменения, произошедшие в организациях на индустриальной стадии развития общества. В 1980-е годы начинает складывать совершенно новая ситуация, которую принято называть началом постиндустриальной эпохи. Срезу необходимо оговориться о том, что автор впервые разработавший категорию постиндустриального общества - Д.Белл[19] - вкладывал в нее несколько иной смысл. Для него было важно то, что уже с !960-х годов (когда собственно и возникло данное понятие) доля сферы услуг в экономике превысила долю промышленности. Однако с точки зрения развития организаций, как, впрочем, и с точки зрения общего экономического развития, данное изменение по своему значению явно уступает компьютерной революции 1980-х годов. Поэтому в рамках рассмотрения проблематики социологии организаций целесообразно, как это уже было сделано в данном разделе, считать период 1960-80-е годы <обществом потребления> - последним этапом индустриальной стадии развития - а <постиндустриальное общество> связать со становлением новых хозяйственных процессов в 1980-е годы[20].

Постиндустриальная стадия характерна тем, что знания. информация становится экономической основой общества. Это изменение повлекло за собой множество принципиально важных для жизни общества последствий. Впервые в истории человечества богатство стало описываться в нематериальных категориях. То, что богатство становится нематериальным, означает его неисчислимость и плохую возможность выразить его в денежной форме. Сколько стоит имидж фирмы? Во сколько оценить ее организационную культуру? Точных методов оценки здесь нет. Речь может идти об экспериментальных методах, методе экспертного опроса и ряде других, но ни один из них не является столь точным, сколь современный затратный метод принятый в бухучете. Ведь то, сколько компания затратила на свой имидж и на свою культуру никак не отражает их стоимость. Известный отечественный специалист по теории постиндустриального общества В.Л.Иноземцев говорит в этом плане о том, что ценности данного типа общества создаются не трудом, а творчеством. И как нельзя мерить затратами труда стоимость картины или романа, так нельзя класть в основу оценки современного богатства компаний затратный бухгалтерский метод.

Сегодня мы живем в эпоху становления постиндустриального общества. Когда же можно будет считать, что оно уже состоялось? Ответов на этот вопрос может быть много. Мне представляется, что один из самых понятных путей определения зрелой постиндустриальной цивилизации может заключаться в том, чтобы зафиксировать превышение стоимости нематериальных активов компаний над их материальными активами. Тенденцию к такому положению вещей можно наблюдать уже сегодня. Брэнды крупных всемирно известных компаний стоят уже сейчас многие миллиарды долларов (типичный пример - <Кока-кола>) и по своей стоимости могут реально превысить все материальное богатство, которое за ними стоит - цену земли, заводов, ценных бумаг, долей капитала в филиалах и т. п. Существуют такого рода брэнды и у российских компаний. Самый яркий пример - <Калашников>.

По данным британского Института защиты товарных знаков, за период с 1980-го по 2000 год в Великобритании и США отношение балансовой стоимости компаний к их рыночной стоимости уменьшилось в пять раз. Например, в Англии сейчас только 30% рыночной стоимости компании отражается в балансе, все остальное приходится на нематериальные активы: ноу-хау, деловую репутацию, патенты, организационную культуру. В, казалось бы, весьма <индустриальной> нефтяной корпорации Бритиш Петролиум отношение материальных активов к нематериальным оценивается как 29:71. У Кока-Колы этот показатель по понятным причинам значительно выше - 4:96, т.е. стоимость реальной собственности этой компании, которую можно <пощупать>, просто ничтожна по сравнению со стоимостью основных брэндов и корпоративной культуры[21].

Таким образом, если применить критерий преобладания нематериальных активов над материальными, развитые страны действительно уже вступили в постиндустриальную эпоху. Для большинства третьих стран такое положение еще не характерно, но, даже рассматривая молодой и не до конца сформировавшийся российский рынок, можно сделать вывод о постепенном движении в обозначенном выше направлении.

Взаимодействие знаний и экономики на постиндустриальной стадии приобрело особый характер. Предыдущая индустриальная стадия ознаменовалась тем, что акцент в этих взаимоотношения делался на претворении в жизнь тех или иных идей. Сегодня этот процесс уже отработан. Есть структуры, готовые превратить в реальные предметы любые наработки ученых. Ниже будет показано, что такая ситуация привела в к широчайшему использованию подряда и субподряда а также различных форм контрактных отношений в постиндустриальной экономике. Для современного общества важен уже не процесс реализации знаний, а непосредственно процесс их создания. Информация сама по себе способна сегодня порождать богатство. Видный американский чиновник в администрациях Дж.Картера и Б.Клинтона Роберт Райх описывает данную ситуацию таким образом: <Счастливая звезда традиционных сфер производства близится к своему закату. Начинают снижаться доходы и тех, кто занят обеспечением персональных услуг (индивидуальных предпринимателей классического типа - С.Б.): В новых условиях преуспевают прежде всего те, кто занят анализом и работает с символами, те, кто выявляет и решает новые проблемы и осуществляет посредническую деятельность>[22].

В столь изменившейся внешней среде не могли не измениться и организации. Парадоксально, но это изменение в общем виде может быть сведено к тому, что доминирующей формой организации вновь становится община. Конечно, это уже совсем не та община, которая определяла экономическую жизнь в доидустриальном обществе. Сегодня никуда нельзя уйти от разделения труда, его высокой производительности. Но в целом фирмы становятся меньше, отношения в них приобретают более неформальный характер. Даже крупные компании пытаются в своих управленческих инновациях копировать определенные элементов организационной среды, присущей малому бизнесу.

Постиндустриальная эпоха диктует свои законы по отношению к функционированию и развитию организаций. Уже сегодня, когда контуры постиндустриального общества только начинают проявляться, происходят серьезные изменения, затрагивающие и внутриорганизационное пространство, и взаимодействие организаций с внешним окружением. Дальнейшее повествование будет посвящено базовым тенденциям развития организаций в постиндустриальную эпоху, тенденциям способным в дальнейшем изменить само представление об организациях, их структурных элементах и их роли в обществе.

Эпоха

Доиндустриальная

Индустриальная

Постиндустриальная

Экономическая основа общества

земля

Промышленность

информация

Знания

Экономика

Знания

Экономика

Знания

Экономика

Специфика взаимодействия знаний и экономических процессов

Знания в целом оторваны от экономики. Экономические процессы управляются традициями.

Проникновение знаний в экономику составляют сущность данной эпохи. Наибольшая сложность заключатся в создании особых механизмов претворяющих идеи в жизнь.

Процесс превращения знания в материальные ценности уже отработан. Главное внимание уделяется самому процессу создания знаний.

Основной экономический коллектив (в терминах Ф.Тенниса)

<община>

<общество>

<община>

2.2 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНУЮ ЭПОХУ

2.2.1Тенденция к уменьшению численности персонала на предприятиях и в структурных подразделениях.

Малый бизнес получил второе дыхание в своем развитии уже в послевоенные годы. Однако торжество малых предприятий как наиболее эффективной формы организации приходится на постиндустриальную эпоху. Объективно это связано с тем, что наиболее важные в экономике последнего времени отрасли не нуждаются для своего эффективного поступательного развития в концентрации усилий множества людей Компьютерные программы самого высокого качества и глобального значения в принципе можно создавать и распространять втроем, вчетвером, впятером: Необходимости привлекать сотни, тысячи работников в компаниях <новой экономики> нет. Следовательно, и малые формы предприятий перестают восприниматься сегодня как нечто неполноценное. Если они успешно действуют в самых значимых отраслях экономики, значит, в них нет ничего препятствующего прогрессу. <Большинство наших фирм среднего размера, - пишет голландский исследователь современного бизнеса Х.Виссема, - и философия децентрализации позволяет им оперативно реагировать на возрастающую сложность, динамичное развитие экономических и социальных условий, и что особенно важно - запросов потребителей>[23].

В каждой стране существуют свое законодательство относительно малого бизнеса со своими критериями выделения малых предприятий. Такие законодательные нормы и критерии могут сильно разнится друг от друга. Так, в США малым считается предприятие, насчитывающее менее 500 человек. Однако это не означает, что в США нет предпринимательских структур, состоящих из одного-двух человек. Во Франции, Германии и Италии и в большинстве других европейских стран предприятия с численностью 500 человек считаются средними, а малыми являются предприятия, на которых занято 200 и менее работников. В других странах, например в Греции, малым вообще считается предприятие, насчитывающее только от 10 до 50 работников.[24] За последние годы несколько раз менялись подобные критерии и в российском законодательстве.

Но такая разноречивость юридических определений никак не может скрыть того факта, что богатство современных развитых стран все в большей степени начинает создаваться именно малыми организационными формами. Доля малого бизнеса возрастает в экспортной продукции стран, в передовых отраслях экономики. Существует и много других статистических подтверждений возрастания роли малых предприятий в современной экономике. Подробно на этом нет смысла заострять внимание. Поэтому, последующие повествование никак не будет связано с каким-то конкретным правовым или экономическим определением малого бизнеса, а будет ориентировано именно на структурно-управленческие аспекты функционирования современных малых форм организации.

Работать на таких предприятиях становится престижным. Подобное трудоустройство перестает восприниматься как ответ на неудачу в получении работы в крупной компании. Как раз в 1980-е годы выпускники американских школ бизнеса начинают в большинстве своем планировать свою карьеру в маленьких компаниях высокотехнологичного или консультационного профиля. Ранее же престиж работы топ-менеджером в крупной американской корпорации подобной Дженерал Моторс или Кока-Кола казался незыблемым.

В компаниях развитых стран в эти годы происходят процессы, также способствующие возрастанию роли трудоустройства в малом бизнесе. В эти годы значительная часть крупных западных компаний начали структурную перестройку (речь о ней пойдет ниже), результатом которой стало увольнение значительной части менеджеров, причем даже высшего звена. На самом деле до определенного момента люди, занимающие высокие посты в крупных компаниях, негласно считались принятыми по системе пожизненного найма. Только в случае серьезной провинности или конфликта они могли потерять работу. Данный аспект составлял весомую часть престижа работы в крупном бизнесе. Увольнения радикально изменили данную ситуацию. Престижность такой работы относительно снизилась. Как только крупные компании начали самую масштабную в истории их существования структурную перестройку, решившись на сокращение административно-управленческого аппарата, тысячи <белых воротничков> лишились уверенности в завтрашнем дне.

Увольняемые с крупных предприятий менеджеры пополнили армию людей, работающих в малом бизнесе. Значительная их часть стала консультантами по управлению, другие открыли свои собственные, как правило, небольшие предприятия. <Вообще, -писали в начале 1990-х годов авторы журнала ,- с менеджерами сейчас происходит удивительное явление: из трутней-чиновников они пытаются превратиться в энергичных тружеников-предпринимателей малого бизнеса>[25].Таким образом, и эти люди стали работать на престиж и значение малых форм организации.

Очень часто фирмы, создававшиеся в 1980-90-е годы, в своих уставах записывали определенные ограничения численности персонала. Например, завод компании не может насчитывать более 200 работников. Такие ограничения не кажутся теперь чем-то из ряда вон выходящим. На практике это означает, что в случае роста спроса на продукцию компании, она не будет нанимать на существующие предприятия дополнительных работников, организовывать выпуск продукции в 2-3 смены. Компания начнет строить новый завод и наймет 200 новых сотрудников. Для чего это делается? Считается, что за определенный период работники данного завода смогут хорошо узнать друг друга, понять, кто на что способен, к кому по какому вопросу следует обращаться. В этом случае снимется львиная доля проблем коммуникаций, предприятие в случае необходимости сможет быстро перестраиваться, находя благодаря совместным решениям оптимальные ответы на возникающие в развитии бизнеса вопросы.

Идеалом организации становится фирма, где не нужны таблички на дверях с именами, фамилиями и должностями сотрудников. Все должны хорошо знать друг друга. А что это если не возвращение к общинной форме организации?!! Именно общинный характер современных компаний придает им должную гибкость в реакции на происходящие на рынке изменения. С быстрым развитием технологии в последние годы рынок меняется стремительно, и никакая форма старой косной организации не может здесь быть эффективной. Известный футуролог О.Тоффлер писал об этом так: <По мере того, как большие объемы работ начинают зависеть от личных усилий и манипуляций символами, громадные индустриальные объединения начинают рушиться. Вполне возможно, что мы приблизимся к новой форме кустарного проомысла, основанного на суперсовременной технологии>[26].

Признание доминирования малой фирмы как идеала экономической организации всегда может вызвать возражение, связанное с огромной ролью крупных многонациональных компаний в современной экономике. На самом деле здесь нет противоречия. За последние 20 лет крупные фирмы достаточно полно реализовали идею разукрупнения своих подразделений с передачей им широкого круга полномочий. Гигантская глобальная компания сегодня уже не представляет собой единого организационного целого, единой пирамиды, это союз множества часто очень небольших организаций. Структурные подразделения компании формируют маркетинговые направления своей деятельности, решают кадровые вопросы и многое другое. Действительно, есть функции которые более эффективно выполняются в центре, но филиалы при этом сохранят все равно достаточную степень самостоятельности. Да и внутри самих филиалов могут образовываться самостоятельные рабочие группы, не насчитывающие и десятка человек. Они начинают действовать как маленькие эрзац-фирмы, несущие ответственность за определенный участок работы.

Таким образом, воспользовавшись возможностями, которые открыла для них постиндустриальная технология, малые организационные формы не только становятся приоритетом в экономическом развитии, но и проникают в структуру крупных компаний, по-своему преобразуя закономерности поведения людей, их отношения друг с другом, властные взаимодействия между центром и отдельными подразделениями.

Существуют однако отрасли, где малые организационные формы не могут доминировать по определению. В условиях малого предприятия невозможно наладить эффективный выпуск автомобилей, аудио- и видео-техники, продуктов питания, одежды и обуви для широких слоев населения. Как можно производить дешевую продукцию такого рода силами предприятий, персонал которых насчитывает максимум несколько десятков работников? При этом в настоящее время и в данных сферах экономики начинают развиваться малые высокотехнологичные фирмы, берущие на себя лишь определенную часть технологического процесса. Затем вступают в силу контрактные отношения, связывающие в единую цепь усилия множества фирм, занятых отдельными участками работы.

В постиндустриальной экономике все большее значение приобретают децентрализация и плодотворное сотрудничество между компаниями, не связанными между собой какими бы то ни было узами - будь то узы собственности или организационные узы. Такая ситуация возможна прежде всего в силу изменений в культуре производства и общей экономической идеологии. Основными достоинствами крупных компаний, построенных по принципу вертикальной интеграции, были возможность жесткого контроля и снижения издержек при экономии на масштабе. Вообще в начале ХХ столетия в период зарождения теории менеджмента экономия мыслилась как основа получения прибыли. Основная идея Ф.У.Тейлора - точно так же как и других представителей классической школы управления - заключалась в повышении эффективности функционирования организации за счет экономии. Тейлор предлагал рационализировать практически все элементы организационного пространства: режим работы, движения людей, инструменты и т.д. Основой такой рационализации была экономия. Сделать то же самое меньшими усилиями, с меньшими затратами временем, меньшим количеством работников - вот цель классической школы в менеджменте, которую воплотили в своем строении классические организации пирамидального типа.

Экономия всегда выгодна в условиях, когда потребитель самым благосклонным образом реагирует на понижение цены и готов при этом мириться со стандартизацией продукции. Такая ситуация была характерна для первой половины двадцатого века и привела к доминированию крупных вертикально интегрированных организаций. На заводе Форда какое-то время производили буквально все необходимое для изготовления автомобилей - выплавляли чугун, прокатывали сталь, производили массу деталей и комплектующих. Это было выгодно в силу возможности контролировать цены (если цена на рынке на тот или иной вид товара повышалась - на заводе Форда она могла остаться прежней) и качество (поставщик всегда мог поставить не совсем качественный товар --и повлиять на него в этом случае было трудно).

В конце столетия принцип извлечения прибыли радикально изменился. В условиях развития потребительского рынка, роста благосостояния людей и их требований к продукции, а также изменений в культуре производства инициатива стала мыслится как основной источник прибыли компании. Инициатива может подразумевать самые разные действия: выпуск нового товара, разработку брэнда и рекламной компании, найм новых людей, рационализацию и др. Главное, чтобы работники действовали самостоятельно и могли чувствовать изменения, происходящие на рынке, прежде всего в сознании потребителей. Небольшая фирма предоставляет такую возможность.

Уже цитированный выше В.Л.Иноземцев пишет об этой ситуации следующее: <История современного коммерческого успеха неразрывно связана с выходом отдельных творческих личностей и коллективов из традиционной корпорации. В отличие от прошлых десятилетий, когда ключом к достижению цели становилось объединение материальных и финансовых ресурсов многих людей и организаций, сегодня залогом процветания является способность перешагнуть привычные рамки и в одиночку вступить в борьбу с гигантами, прочно (казалось бы) поделившими рынки информации и знаний>[27]

Примером изменений в организационном строении с перенесением акцента с централизации и интеграции на децентрализацию и самостоятельность небольших подразделений может служить отечественная розничная торговля, причем в самой обычной и часто не слишком презентабельной форме - форме <ларечного бизнеса> первой половины 1990-х годов. Так, в Москве одна <крыша> могла владеть целым рядом киосков и минимаркетов, как правило, вокруг соседних станций метро. Исходя из логики начала двадцатого века, руководители могли бы посчитать, сколько в этих точках за день продается, например, пива и заключить долгосрочный договор напрямую с заводом-изготовителем на поставку этого количества. Каждая бутылка в этом случае обходилась бы организации дешевле, чем при всех других способах закупки. Такая ситуация явилась бы полной реализацией принципа экономии на издержках за счет централизации. Но отечественные <крыши> сразу осознали порочность такой практики и, более того, весьма сомнительную экономическую выгоду централизации.

Дело в том, что в условиях централизованных закупок, менеджер торговой точки становится в положение обычного чиновника, лишенного всякой возможности проявить инициативу или, что еще хуже, советского торгаша. Он будет просто сидеть и ждать - привезут пиво или не привезут. Если не привезли - хорошо, меньше работы. Если привезли - то нельзя ли сгрузить лишних 2-3 ящика и пустить их <налево>. В таких условиях за персоналом нужен постоянный контроль, а его внедрении скорее всего уничтожит всю прибыль от экономии.

Руководство торговых организаций в этих условиях применило вполне <постиндустриальный> метод организации бизнеса, хотя, конечно, наши <крыши> весьма далеки от того, чтобы сознательно применять на практике постулаты теории менеджмента. Руководитель торговой точки сам занимался закупками, может быть, даже сам объезжал закупочные базы и производителей. Пред <крышей> он отвечал прежде всего прибылью своей торговой точки. Понятно, что в этом случае издержки на каждую бутылку пива (как и на единицу любого другого товара) будут больше. Но менеджер минимаркета или ларька мог экспериментировать с сортами, с выкладкой товара. Он полностью отвечал за наличие товаров в магазине. Он мог проявлять инициативу и из скромного чиновника превращался пусть в зависимого, но предпринимателя.

Такие же изменения происходят и в других куда более сложных видах бизнеса. Ограничение принципа вертикальной интеграции создает реальную возможность поступательного развития малых организационных форм - будь то подразделений, будь то независимых фирм. Понятно, что децентрализация всегда влечет за собой дополнительные трансакционные издержки. Но именно сегодня для значительной части организаций появилась возможность извлекать дополнительные прибыли из трансакционных издержек. Вообще один из базовых принципов экономики может быть сформулирован так: без издержек нет прибыли. Именно поэтому идея экономии на издержках никак не может восприниматься как абсолютная ценность развития организаций. Затрачивая дополнительные деньги на развитие своей фирмы, предприниматель не всегда просто способствует удорожанию продукции, он может получить дополнительный и весьма существенный доход.

В начале века распространение идей Ф.Тейлора активно способствовало росту управленческого аппарата на предприятиях. Его функциональная администрация была значительно более громоздкой, чем традиционная линейная структура. Количество менеджеров возрастало. И когда Тейлора критиковали за это, он резонно отвечал, что увеличение числа управленцев в его системе приводит к резкому росту производительности подразделений. Тем самым вложения в, как бы мы сейчас сказали, в <бюрократию> в начале века были прибыльными.

Если в начале века организационные издержки (а именно к ним относится рост бюрократии) приносили прибыль, в конце века то же самое происходит с трансакционными издержками. Дробление предприятий, заключение контрактов с независимыми фирмами - все что еще несколько десятилетий назад воспринималось лишь как дополнительная трата денег и времени, сегодня создает заметный прирост богатства. И такая ситуация стала возможной в первую очередь из-за изменения источника прибыли - вместо экономии им стала инициатива.

Малые организационные формы, конечно, никогда полностью не вытеснят крупные фирмы. Существует множество традиционных производств, где возможности осуществления организационных изменений на основе раскрепощения инициативы людей крайне ограничены (одним из самых понятных ограничений служат требования безопасности на транспорте, во вредных производствах, энергетике и др.). Но несмотря на такую ситуацию, мелкие организационные образования на постиндустриальной стадии, по всей видимости, будут и далее <задавать тон> в развитии экономики и управленческих нововведениях.

2.2.2 Тенденция к участию персонала в прибылях организации

Участие в прибылях является в настоящее время одним из наиболее важных вопросов в функционировании организаций. В XIX веке, когда создавались формы организации бизнеса, характерные для индустриальной экономики, выделились и относительно обособились три группы лиц, участвующих в деятельности рыночных организаций - владельцы (инвесторы), менеджеры и рядовые работники. Они отличались друг от друга прежде всего своим отношением к прибыли организации. Изначально полагалось, инвесторы однозначно формируют свой доход от прибыли компании. В акционерном обществе доход акционеров формируется либо на основе разницы курсовых стоимостей акций в момент приобретения и в момент реализации, либо в виде дивидендов. Так или иначе, но получение такого дохода всегда по своей логике определяется прибылью организации. Собственно инвестор и участвует в жизни компании в первую очередь с целью получения дохода, который определяется прибылью.

Высший менеджмент компании как социально-професииональная группа с момента своего достаточно четкого организационного оформления в конце XIX века также всегда мотивировался прибылью, по крайней мере это подразумевалось. Без такой мотивации его деятельность лишалась бы внутреннего смысла. Взяв бразды правления у предпринимателей эпохи семейного бизнеса, когда владелец и директор даже относительно крупного предприятия были одним и тем же лицом, топ-менеджмент должен был быть заинтересован в прибылях. Эффективность его работы определялась во многом именно финансовыми показателями, достигнутыми фирмой. Формы участия высших управленцев в прибылях были и остаются весьма разнообразными. Наиболее характерными из них являются:

- система бонусов (крупных премий от прибыли компании в целом);

- фондовых опционов (возможность приобретения акций на льготных условиях, подразумевающая заинтересованность в росте их стоимости);

- личное приобретение акций компании (высшие менеджеры часто являются крупными инвесторами, что подразумевает их явную заинтересованность в прибылях компании и получение ее части подобно тому, как это делают обычные акционеры).

Например, в США самым популярным видом долгосрочного стимулирования высших менеджеров являются опционы. Их используют 90% из 200 крупнейших промышленных компаний и фирм сферы услуг. Право на получение опционов приобретают те менеджеры, чей годовой доход составляет не менее 60 тыс. долларов. Вместе с тем, по данным одного исследования опционы получают только 0.01% американских служащих-управленцев.[28]

Опцион дает право на покупку акций со скидкой, по льготной цене. Тем самым данная система стимулировала менеджеров становиться совладельцами фирмы и постоянно заботиться о котировках ее ценных бумаг. Опцион приобретает свою значимость и сам растет в цене, только когда стоимость акций увеличивается. Тем самым, менеджеры, стимулируемые опционами, оказываются кровно заинтересованы в том, чтобы компания получала прибыль и не только раздавала бы ее в качестве дивидендов, но и вкладывала бы ее в производство.

Следует обратить внимание на то, что каждая система, обуславливающая доход прибылью, наряду со своими явными преимуществами имеет и недостатки. Так, практика поощрения высших менеджеров опционами акций является прежде всего механизмом участия в текущих прибылях, не способствующим превращению менеджеров в "терпеливых" инвесторов, готовых долгое время ждать существенных результатов своей деятельности. Кроме того, менеджеры, мотивированные с помощью опционов, могут в ряде случаев склоняться к весьма опасным управленческим решениям. Волна корпоративных слияний в 1960-70-е годы, в результате которых на Западе появилось множество конгломератов, объединяющих предприятия самых различных отраслей, была во многом вызвана именно стремлением менеджеров как можно быстрее повысить стоимость акций своих компаний, так как они были заинтересованы в высокой цене опционов. Большинство таких объединений в результате оказались несостоятельными и развалились, ведь при их создании учитывались только видимые преимущества и должным образом не оценивались сложности, связанные с совместимостью организационных культур, а также недостатки в области маркетинга и управления. При этом в момент создания конгломерата и публичной эйфории по этому поводу менеджеры действительно могли получить дополнительные прибыли от своих опционов. Таким образом, вполне логичная по своему замыслу система часто приводила к неожиданным отрицательным последствиям.

Рядовые работники, персонал компании традиционно не получал ничего от прибыли. Люди работали по четко определенным ставкам и системам оплаты труда, стимулировавшим прежде всего их личную производительность. Персонал наряду со зданиями сооружениями, материалами и оборудованием мыслился как некоторая издержка производства. Его стоимость непосредственно учитывалась в процессе ценообразования, и никто даже не помышлял делиться прибылью с рядовыми сотрудниками.

В постиндустриальную эпоху одной из базовых тенденций развития организации становится участие в прибылях всех работников организации. По отношению к рядовым работникам такой подход во многом противоречит традиционной практике вознаграждения за труд. Изначально считалось, что важнейшим императивом в области оплаты труда средних менеджеров и персонала должна быть стабильность. И это вполне понятно. Человек ограничивает свои потребности определенными рамками дохода. Он не может, а главное, не хочет менять нормы потребления, формы проведения досуга, свои личные пристрастия от месяца к месяцу в зависимости от величины причитающихся ему денежных выплат. Поэтому традиционные системы оплаты труда всегда тяготели в той или иной мере к фиксированным выплатам. Цена труда определялась издержками, а ими в данном случае служили достаточно постоянные потребности человека. Такая ситуация казалась вполне естественной, но вместе с тем порождающей многочисленные финансовые и организационные проблемы для менеджмента, который воспринимал работников только как издержку производства.

Успехи профсоюзов в Западной Европе и США в ХХ веке лишь укрепили такое положение вещей. Сложилось стойкое впечатление, что интересы менеджеров и предпринимателей, с одной стороны, и наемных рабочих, с другой, явно противоположны. В рамках коллективного контракта профсоюзов с работодателями предполагалось, что работник будет выполнять определенные установленные функции за строго фиксированное вознаграждение (причем, вознаграждение это от контракта к контракту становилось все более высоким зачастую безотносительно к росту производительности труда). Рабочий не должен думать, сбывается ли товар его предприятия, что нужно для этого сделать, какие усилия нужно приложить, чтобы реальное положение его компании укрепилось. Вообще его компания мыслилась как "не совсем его", а компания менеджмента и акционеров.

После второй мировой войны и сами компании, и их служащие (рядовые и управляющие, члены профсоюзов и нет) привыкли воспринимать как должное то, что организация обязана увеличивать заработную плату по мере роста инфляции независимо от итогов своей деятельности. Когда после войны начался экономический рост, профсоюзы стали добиваться заключения трудовых договоров, предусматривающих для рабочих ежегодное увеличение заработной платы, которое не только гасило потери от инфляции, но и обеспечивало бы рост доходов в реальном выражении.

Предполагалось, что работник лишь выполняет то, что ему прикажут и за что в любом случае (даже в условиях кризисного положения компании) он будет требовать своевременной выплаты вознаграждения. Компания могла нести громадные убытки, а при этом заработная плата росла. Об этом ярко свидетельствует положение американской автомобилестроительной индустрии в 1970-е годы. Все три американские компании данной отрасли - <Дженерал Моторс>, <Форд> и <Крайслер> - несли многомиллиардные убытки после нефтяного кризиса, но заработная плата работников в это время росла неуклонно. Работодатели просто боялись иметь дело с мощными профсоюзами, вполне справедливо полагая, что в сложившихся условиях забастовка может просто разрушить компанию.[29]

В течение трех послевоенных десятилетий такая ситуация при всей своей внутренней противоречивости оказывалась стабильной, Положение стало меняться с конца 1970-х годов, особенно ярко перемены проявились в политике компаний в 1980-90-х годах.

В экономике разных стран изменения происходили по разным причинам. В Соединенных Штатах все сильнее сказывалась утрата гегемонии в области экономики. США пришлось вступить в реальную конкурентную борьбу на мировом рынке, а также нести дополнительные расходы на содержание военно-промышленного комплекса, которых не было у других стран, что отвлекало дополнительные материальные и трудовые ресурсы из частного сектора. В этих новых условиях руководство компаний, профсоюзы и рядовые работники уже просто не могли думать о постоянном росте зарплаты и пособий в отрыве от вопросов прибыльности и эффективности работы предприятий. В Западной Европе с более сильной социалистической ориентацией, значительной долей госсектора и еще более чем в Соединенных штатах развитой системой социального страхования изменения происходили на фоне программ приватизации, денационализации, предпринятых правительствами 80-х годов в большинстве стран.

Наиболее логичным ответом на возникшие в экономике проблемы стало участие персонала в прибылях организации. Последнее подразумевало возможность серьезных колебаний дохода работника в зависимости от эффективности компании, в которой он трудится. Такой подход стал действительно новым и оригинальным не только по своим многообразным практическим воплощениям, но и по своей идеологии, внутренней логике. В прошлое стало уходить представление о людях исключительно как об издержках производства - каждый участвующий в деятельности организации становился партнером заинтересованным в ее успехе.

Радикальным вариантом участия работников в прибылях стала покупка ими акций компании, в которой они работают. Формы превращения работников в акционеров могут быть самыми разными. Источником приобретения акций в индивидуальном порядке могут быть просто сбережения работника. В силу малочисленности таких акционеров подобная практика не оказывает существенного влияния ни на финансовое положение компаний, ни на организацию управления ими. Исключением явилась ситуация в период массовой приватизации государственных предприятий в Великобритании во времена правления М.Тэтчер.

Государственный сектор британской экономике в конце 1970-х годов составлял существенную долю национального хозяйства. Работал он крайне неэффективно. Единственным разумным выходом была его приватизация, чем и занялось неоконскрвативное правительство. Для привлечения большего числа покупателей на аукционы по продаже акций денационализируемых предприятий консерваторы активно пропагандировали идею покупки акций их работниками. На самом деле это была не единственная подобная идея. Английская приватизация того периода по своему культурному значению приближается к приватизации предприятий в современной России и других бывших социалистических странах. Пропагандистские усилия правительства привели к тому, что акции стали приобретать домохозяйки, пенсионеры и другие слои общества, которые до тех пор просто не задумывались о своем участии в работе фондового рынка. Предпочтение всегда отдавалось работникам предприятий. Лейбористская партия, тесно связанная с профсоюзным движением, всячески пыталась противодействовать таким попыткам, но потерпела поражение. Так, например, 83% акций денационализированной железнодорожной компании грузовых перевозок стали собственностью 55% работников. В конце 1985 года тот же путь избрало руководство верфи <Викерс>, разработав план предоставления беспроцентных ссуд для персонала. В ходе приватизации <Бритиш телеком> само правительство создало стимулы для приобретения акций служащими корпорации. С переходом компании в частный сектор число держателей акций удвоилось - с 2 до 4 млн. человек, в том числе акционерами стали 96% работников[30].

В результате в Великобритании образовалось определенное количество предприятий с <рабочей собственностью>, которые, как показала практика, отнюдь не стали изгоями рыночного хозяйства, а продемонстрировали высокую экономическую эффективность.

В целом же для развитых стран индивидуальная покупка акций работниками не является определяющей. Работники накапливают акции медленно, обычно не беря кредитов для такой покупки. Большинство из них вообще зарабатывают не столько, чтобы активно покупать акции на свои свободные деньги. По оценкам американских исследователей рабочей собственности Д.Р.Блази и Д.Л.Круза, <в 1995 году на акции, купленные таким образом, приходилось 5% всего объема акций, находящихся в собственности наемного персонала американских компаний:>.[31]

Другие варианты приобретения акций работниками компаний подразумевают активные действия самой компании и ее руководства в этом процессе. Одной из возможных форм такого участия является организация специальной службы или наем брокера, оплата соответствующих комиссионных и предоставление 10-15% скидок для своих сотрудников, становящихся совладельцами фирмы. Такого рода программы могут быть значительно усилены в том случае, если к процессу подключается государство с его возможностями предоставлять налоговые льготы. Большой опыт в этом плане накоплен в Соединенных Штатах.

ESOP или программа развития акционерной собственности рабочих и служащих - это широко известный механизм, который самым активным образом поддерживает государство. ESOP представляет собой утверждаемый компанией доверительный фонд или юридическое лицо. Именно эта организация является держателем акций работников. Особенности данной программы состоят прежде всего в том, что работники могут не тратить на приобретение акций своих сбережений. Доверительный фонд или юридическое лицо берет ссуду в банке на приобретение акций для работников. Таким образом ESOP позволяет приобретать сразу большое количество акций, и персонал достаточно быстро начинает самым активным образом участвовать в прибылях и управлении. Компания при этом берет на себя выплаты по ссуде, предоставленной в банке. По мере того, как кредит погашается, акции распределяются по личным сберегательным счетам сотрудников, и любой из них, уходя на пенсию или просто покидая компанию, может продать свои акции. Количество акций, зачисляемых на личные счета, обычно зависит от ставок заработной платы, но может определяться любым другим способом. Цель накопления акций работниками состоит в том, чтобы дать им фонд сбережений, которым они могли бы воспользоваться после ухода из компании. Обычно, пока они работают в компании, им не разрешается свободно продавать акции.

Программы ESOP реально влияют на мотивацию сотрудников, обеспечивая становление сотрудничества между менеджментом и работниками и относительной стабильности трудовых ресурсов. Сотрудники американской консалтинговой фирмы <Эрнст энд Янг> отмечают в этой связи: <Привлекая в число владельцев значительную часть работников, ESOP связывает финансовое будущее служащих с будущим своей компании, тем самым обеспечивая совпадение их целей. Исследования показывают, что получившие акции сотрудники работают лучше. Практически во всех компаниях, учредивших у себя ESOP , отмечается рост производительности и качества труда, а также снижается текучесть кадров. Особенно ощутимо повышение результатов работы в компаниях, в которых персонал владеет значительным количеством акций:>.[32]

В США государство устанавливает огромные льготы для программ ESOP. Главная льгота состоит в том, что предприятию разрешается вычитать суммы, ежегодно идущие на погашение банковской ссуды, из своего дохода до уплаты налогов. Дивиденды, которые выплачиваются работникам или идет на погашение кредита, также могут быть вычтены из дохода компании до подсчета и уплаты налогов. В этом плане получается странная ситуация: чем выше дивиденды, причитающиеся персоналу, тем больше налоговые льготы.

Приобретение акций и участие в программе осуществляется сугубо на добровольных началах. Следует подчеркнуть, что согласно существующим правилам, не может сложиться такого положения, при котором высокооплачиваемые работники имеют значительные преимущества при распределении средств фонда. Во избежание дискриминации других групп сотрудников необходимо выполнение двух условий, с которыми связана реализация ESOP: во-первых не менее 70% сотрудников корпорации, относящихся к категории средне- и низкооплачиваемых, должны участвовать в программе; во-вторых, первоначальная стоимость акций, принадлежащей этой части персонала, не может составлять менее 70% стоимости ценных бумаг, которыми владеют высокооплачиваемые сотрудники. Понятно, что количество акций, находящихся у персонала, в этом случае достаточно велико, и подобные программы все шире распространяются в других странах Запада.

Наряду с ESOP существуют и иные программы участия персонала в акционерном капитале. В США, где пенсионные фонды учреждаются компаниями, такие программы пользуются льготами, предоставляемыми пенсионным фондам. Отличие от обычного пенсионного фонда состоит в том, что деньги, во-первых, вкладываются в акции своей компании, а не во всевозможные финансовые инструменты; и во-вторых, взносы и выплаты оказываются менее фиксированными, т.е. доход, которым человек будет обладать после ухода на пенсию, ставится в зависимость от эффективности компании, в которой он работал.

Принцип совладения компанией - в какой бы форме он ни был реализован- изменяет отношения между людьми и общий стиль менеджмента. Работники становятся более открытыми, а руководители не бояться делиться с ними соими проблемами и ставить грандиозные, в других условиях неосуществимые цели. Вот как об этом говорил один из руководителей американской компании Эс-ар-си Дж.Стэк: <Большинство компаний платят своим сотрудникам восемь или сколько-то долларов в час, и на этом все заканчивается. В Эс-ар-си мы даем людям акции, - занимаясь бизнесом ради реализации своей мечты. мы хотим, чтобы и их мечты тоже сбывались. Шансы же на успех гораздо выше, если мы все - акционеры компании: :Все дело в том, что компания, состоящая из хозяев, всегда даст сто очков вперед компании, где работают по найму>. [33]

В компаниях, где работники являются собственниками, создается также стимул, способствующий внедрению новой техники, технологии даже в тех случаях, когда это не связано с немедленным эффектом - являясь совладельцем предприятия, работник заинтересован в долгосрочных результатах. Не менее важно, что в таких компаниях исчезает питательная среда для иждивенчества среди рядовых работников и по-новому рассматривается вопрос о забастовках. Во многих случаях работники отказываются от требований немедленного повышения заработной платы для того, чтобы предприятие имело возможность вложить средства в перспективные направления развития производства. В результате происходит значительный рост производительности труда и повышение стоимости акций. Так, согласно обследованию, произведенному сотрудниками Нью-йоркской биржи, после широкого распространения акций среди рабочих и служащих производительность труда в компаниях <Проктер энд Гэмбл> и <Ксерокс> подскочила в течение лишь первого года на 30-50%.[34]

Следует отметить, что при всех своих привлекательных сторонах совладение компаниями не получило повсеместного распространения. Разрушить в одночасье традиционные методы владения и управления фирмой даже в угоду самым передовым концепциям в менеджменте никому не дано. Кроме того, реализация принципа владения акциями сопряжена со множеством технических, часто непреодолимых сложностей (выкуп акций у бывших владельцев, передача их работникам, убеждение и тех, и других и т.п.). Поэтому большинство компаний идут по другому пути - развивают участие работников в прибылях. Это означает выплату достаточно больших премиальных от прибыли компании в целом.

В настоящее время западные компа-нии намерены регулировать размер премиальных выплат работникам по показателю прибыльности предпри-ятия. Как уже отмечалось выше, определенная доля зарплаты высшего эшелона руководства корпо-раций всегда зависела от конечных результатов их деятельности. Однако в последнее время заметна тенденция перехода к подобной форме расчетов и с рядовыми служащими. Существу-ют самые разные схемы: в основу начисления бонусов мо-гут быть положены производствен-ные показатели как компании в целом, так и ее подразделений, рабо-чих бригад. Но, несмотря на существенные различия в критери-ях и принципах материального поощ-рения, все компании преследуют одну и ту же цель: выплачивая бонусы при расширении производства и росте прибыли, с одной стороны, и отказываясь от них (а иногда и снижая заработную плату) при воз-никновении производственных труд-ностей, с другой, они предлагают рабочим делить с ними не только доходы, но и риск, с которым неизбежно связана любая производ-ственная или коммерческая деятель-ность.

В развитых странах реформы в области опла-ты труда, основанные на широком применении системы бонусов, актуальны, как никогда, ибо по мере снижения инфляции и ужесточения международной конку-ренции меняются и критерии, регули-рующие взаимоотношения работода-телей и наемных работников, а тра-диционные схемы автоматической при-бавки к зарплате перестают соответ-ствовать жизненным реалиям. Вместе с тем компании с каждым годом предъявляют к рабочим все более высокие требования, среди которых не только интенсификация труда, но и непременное активное их участие в принятии ответственных решений. В связи с этим на предприятиях проводится широкомасштабная реорганиза-ция производства, и одним из важ-нейших ее направлений становится переход к бригадному (командному) методу организации труда. В современных условиях попытки бо-лее тесно "увязать" оплату труда с его производительностью являются одним из немногих способов, посред-ством которых компании могут уве-личивать денежное вознаграждение своим служащим. И это отнюдь не благотворительность: как правило, материальное вознаграждение, вы-плаченное рабочим по итогам их производственной деятельности, оку-пается ростом производительности труда.

Уже к 1995 году в США примерно 2/3 средних и крупных компаний в той или иной форме премируют своих рядовых сотрудников, тогда как всего лишь четыре года назад это практиковалось лишь в 50% фирм. Данные консалтинговой компании Towers Perrin свидетельствуют о том, что средняя сумма бонусов, выплаченных служа-щим, превысила 7% от ставки основной зарплаты - при том, что традиционные надбавки не "дотянули" и до 4%.[35]

Большинство западных компаний используют систему бонусов для стимулирова-ния бригадного труда (командной деятельности). Такая организация подразумевает непосредственное участие каждого работника в управлении исполнением заданий. При этом бригадный труд всегда оценивается по четким критериям, включающим как производственные, так и экономические показатели. Таким образом, как правило можно легко вычислить, какую часть общей прибыли фирмы создала та или иная бригада, освоив определенный объем работ за определенное время.

Тодд Зенгер - профессор менеджмента из Вашин-гтонского университета в Сент-Луисе пришел к выводу, что при движении вниз по организационной пирамиде корпорации поощрительные выплаты увеличивают производительность тру-да каждой последующей структурной единицы примерно на 20%. "Величи-на трудового коллектива имеет очень важное значение, - поясняет он. - Чем меньше производственная едини-ца, скажем, если это отдел, а не крупное подразделение или подразде-ление, но не корпорация в целом, тем более ощутимый эффект дает материальное поощрение"[36].

Внедрение системы бонусов сопровождается активной разъяснительной работой среди служащих, у которых происхо-дящее нередко вызывает вполне оп-равданное чувство беспокойства. Чем ниже должность человека - тем меньше он ощущает связь своей деятельности с конечным успехом предприятия. Любого работника в этом смысле резонно поощрять только за действия, которые он совершил или на которые смог повлиять. Для каждого уровня производственной иерархии должна быть разработана своя особая схема критериев, по которым выплачиваются бонусы.

Следует также обратить внимание на японский опыт создания системы бонусов. В Японии данная система существует давно и органически слилась с базовыми принципами управления компаниями, в частности - с пожизненным наймом. В крупной японской корпорации работник реально связывает свои личные интересы с интересами фирмы, ведь он будет в ней работать всю жизнь. Фирма, со своей стороны, чувствует ответственность перед работником, который связал с ней свою судьбу, и частью такой ответственности выступает реализация принципа полноценного участия в прибылях. При относительной слабости японских профсоюзов базовая ставка оплаты труда здесь не столь высока, как в США и Европе. Значительную часть заработка составляют надбавки и нефиксированные премиальные выплаты, в том числе и бонусы. Дважды в год (зимой и летом) постоянные работники фирмы получают бонусы, размер которых определяется с учетом:

· результатов деятельности фирмы за указанный период;

· индивидуального коэффициента, отражающего вклад каждого работника;

· переговоров между администрацией и профсоюзами.

Размер бонусов в Японии многократно превосходит их величину в западных странах: в лучшие для корпорации годы японец может получить в виде бонусов до 12 месячных окладов, т.е. второе годовое жалование. В 1996 году их средний размер составил 8 тыс. долларов.

Сегодня общая экономическая ситуация в Российской Федерации является относительно адекватной широкому распространению системы бонусов. На Западе главным тормозом на пути ее внедрения является желание работников во что бы то ни стало получать фиксированную и достаточно большую зарплату. Последние годы в нашей стране ознаменовались тем, что рядовой россиянин практически утратил веру в регулярность и стабильность вознаграждения за свой труд. В отличие от своих западных коллег, работки российских организаций не приобрели традиций регулярного повышения своих доходов, постоянных фиксированных выплат, гарантированности сроков оплаты. В этих условиях наличие значительной нефиксированной части в общей зарплате не воспринимается так болезненно.

При этом в России на пути внедрения системы бонусов стоят достаточно сложные законодательные, налоговые и управленческие проблемы. Во-первых, до сих пор предприятия стараются не декларировать свою реальную прибыль и зарплату своих работников Во-вторых, система <дикого капитализма> начала 1990 годов ни коим образом не подразумевала контроля кого бы то ни было за руководителями предприятий, а система бонусов обязательно требует известной степени открытости руководства по отношению к работникам. Несмотря на эти проблемы, развитие бонусных систем в России начинает постепенно набирать обороты.

О таком развитии событий свидетельствуют многочисленные факты, описанные в прессе и специальной литературе. Один из первых подобного рода экспериментов с системой бонусов имел место в России на Сылвинском стекольном заводе. Предприятие, попавшее в очень трудное положение в начале 1990-х годов, в связи с низким качеством основных фондов и плохой мотивации сотрудников, смогло перебороть отрицательные тенденции и занять достойное положение на рынке. Принципиальную роль в возрождении предприятия сыграла система менеджмента, разработанная Владимиром Бовыкиным. Важнейшей составляющей данной системы явились новые принципы оплаты труда персонала. <Если не вдаваться в детали (их достаточно много), система такова. Ра-ботник получает:

· тариф (оклад) с текущей корректировкой (сверхурочные, дополни-тельная работа, административные отпуска и т. п.);

· премию (равную текущему тарифу) с уменьшением, которое является функцией закрытого набора параметров (напри-мер, за каждое опоздание - 4 часовые тарифные ставки; за каждое нару-шение сроков, установленных приказами, распоряжениями, должностны-ми инструкциями" -10; за каждый <факт превышения полномочий> -10);:

· бонус - выплачиваемую раз в полгода долю в прибылях, пропорцио-нальную тарифу >.[37]

По мнению автора данной системы, бонус сводит воедино интересы работодателя и рядового работника, дает почувствовать последнему смысл его труда. Следует обратить внимание на то, что даже в Советском Союзе были организации исповедовавшие подобную идеологию. И здесь нельзя не упомянуть о Центре микрохирургии глаза Святослава Федорова. Система оплаты труда врачей и вспомогательного персонала в данном учреждении здравоохранения всегда была ориентирована на участие в прибылях. Неслучайно, что одним из основных пунктов предвыборной программы С,Федорова, в 1996 году балатировавшегося на пост президента России, было распространение системы участия в прибылях на большинство отечественных предприятий

Несомненно, участие в прибылях само по себе не может заме-нить квалифицированного управле-ния производством. Оно может служить лишь существенным к нему дополнением. Бессмысленно раздавать деньги ленивым, недо-бросовестным или безынициативным рабочим: они вряд ли пойдут им на пользу. Но, став составной частью организационных систем постиндустриальной эпохи, участие в прибылях будет способствовать изменению самых различных сторон организационного поведения, связанных как с оптимизацией взаимоотношений между работниками, так и с ростом произво-дительности труда, повышением кон-курентоспособности производимой продукции.

2.2.3Тенденция к демократизации управления рыночными организациями.

Демократизация управления как одно из направлений развития менеджмента возникло еще в конце 1920-х, начале 1930-х годов. Классики школы человеческих отношений Э.Мэйо и М.П.Фолетт, полагали, что участие работников в принятии решений, их более активная роль в управленческих процессах, их более полная информированность, способны позитивно повлиять на психологический климат и отношения между руководителями производства и подчиненными. Факторы психологического комфорта - в первую очередь удовлетворенность трудом - считались тогда незыблемыми основами производительности. К примеру, настраивая менеджеров на все более тесные контакты с профсоюзами, исследователи, по их мысли, содействовали росту производства и повышению эффективности управления.

С тех пор демократизация управления, так называемый партисипативный менеджмент стали в известной степени вечными <благими пожеланиями> в послевоенные годы в том, что касается взаимодействия руководителей и подчиненных. Подобно тому, что лучше жить в демократической стране, чем при авторитарном режиме, считалось, что по возможности лучше использовать демократические методы управления, если это, конечно не вредит, общей эффективности работы компаний.

Несмотря на это, в индустриальную эпоху ситуация принципиального противостояния рабочих и менеджеров приводила к тому, что демократические формы управления предприятием не могли находить достойного применения в производственной практике, хотя такие попытки постоянно делались. Менеджерам было очень сложно подключать работников к процессу принятия решений, если они знали, что через определенное время эти же работники будут давить на них с целью выбить надбавку к зарплате, угрожая при этом забастовкой и нисколько не задумываясь о реализации принятых решений.

Считавшаяся в то время наиболее эффективной структура управления компаниями и людскими ресурсами поддерживала такое положение вещей. Во многих фирмах громоздкая многоуровневая пирамида управления планировала всю работу рядовых служащих вплоть до самых мелочей. Не было ни особого желания, ни необходимости привлекать служащих к общим вопросам управления, повышения качества продукции и повышения производительности труда, Все эти вопросы решались наверху. Собственно, часто менеджеры полагали, что подчиненные просто не заинтересованы в данных вопросах. Если их привлечь к выработке стратегии, они будут выбирать варианты, при которых нужно меньше работать, меньше напрягаться, выполнять более простые действия и при этом получать большую зарплату.

Понятно, что программы участия в прибылях радикально изменили такие представления. С 1980-х годов программы участия в прибылях и демократизации управления идут рука об руку. Человек должен понимать, что ему платят за те результаты, на которые он каким-либо образом мог повлиять. В противном случае возникает серьезная проблема справедливости таких выплат. Зачем платить уборщице премию, отражающую высокие показатели сбыта продукции при том, что она ни коим образом не могла воздействовать на эти показатели? <Платите мне за то, что я чисто подмела пол, - скажет та же уборщица, - а не за то, что кто-то купил или не купил ваши компьютеры!> На самом деле, такую позицию могут занять все работники, имеющие четко очерченные обязанности и напрямую не связанные со сбытом продукции - сборщики на конвейере, инженеры, технологи, бухгалтеры и т.д. Получая дивиденды или бонусы от прибыли компании в целом, люди должны понимать, за что им дают эти деньги. Они должны ощущать возможность повлиять на какие-то решения в организации.

Если на предприятии реализована программа совладения капиталом и персонал имеет на руках значимый пакет голосующих акций - его участие в управлении оказывается вполне естественным. На собрании акционеров представители персонала, проведя предварительно обсуждение в коллективе, голосуют сообразно мнениям работников. В том случае, если решения собрания себя оправдывают и приносят прибыль, персонал получает доход в виде дивидендов или разницы курсовых стоимостей акций. Если же решения ошибочны, дополнительные доходы отсутствуют. Такая ситуация не только естественна и подтверждена законодательством, но и не требует дополнительных усилий со стороны менеджеров.

Как было показано выше, в большинстве компаний реализуются не программы участия работников в акционерном капитале, а программы участия в прибылях. В этом случае демократизация управления становится дополнительной и достаточно сложной задачей. Система бонусов должна быть дополнена определенной схемой принятия решений, которая позволяла бы сотрудникам ощущать свою причастность к созданию прибыли.

Сложность заключается в том, что само понятие <демократическое управление> применительно к рыночным организациям может трактоваться в нескольких смыслах. В отличие от сферы государственного управления, где еще с XVIII века разрабатывался и утверждался своеобразный консенсус по поводу того, что есть демократия, в менеджменте как теоретики, так и практики давали и дают по настоящее время самые разные оценки демократическим процедурам принятия решений, их эффективности и целесообразности. Известно, что по отношению к рыночным организациям вообще нельзя утверждать, что демократические формы управления всегда хороши и приносят наилучшие результаты. Многочисленные теории ситуационного лидерства в организациях являются тому подтверждениями. Вместе с тем, так как сегодня демократические процедуры вписываются в самую основу постиндустриальных организаций, руководству компаний необходимо решать вопрос не о целесообразности демократии на производстве, а о наиболее эффективной форме ее реализации.

Многочисленные модели демократического управления фирмами могут быть с известным приближением сведены к двум основным типам: системе коллегиальных решений и системе автономизации (она в ряде случаев называется делегированием полномочий). Коллегиальные решения в наибольшей степени уподобляют управление организацией известным в политике демократическим процедурам. Рабочая группа (руководитель и подчиненные) или собрание представителей различных рабочих групп принимают решение на основе обсуждения различных вариантов либо путей голосования, либо путем нахождения консенсуса. Такие решения обладают рядом достоинств, сделавших их неотъемлемой частью современного управления компаниями.

К достоинствам коллегиальных решений можно отнести следующие. Во-первых, коллегиальные решения в сравнении с индивидуальными обладают значительно большим потенциалом. Несколько человек в совокупности знают больше, чем один, используют разные методы структурирования информации, располагают большим опытом. Известная пословица гласит: <Одна голова хорошо, а две - лучше>, сообразно этому принципу возможности принятия наиболее верного варианта решения, рассмотрения дополнительных аспектов решаемых проблем в ходе коллективного обсуждения расширяются. Для того, чтобы потенциал коллегиальных решений был в полной мере задействован, необходимо использовать достаточно сложные процедуры, начиная с отбора возможных участников. Необходимо выбрать людей, обладающих разным опытом, имеющих разное образование, придерживающихся различных мнений. Когда речь идет о принятии коллегиального решения в небольшой рабочей группе, отбора, как правило, не проводят. В данном случае важно, чтобы в решении принимали участие все работники.

Вторым позитивным моментом в коллегиальных решениях является групповая мотивация. В ходе групповой дискуссии появляются дополнительные стимулы к активности, творческой деятельности, напряженной работе. Человек боится <ударить лицом в грязь> в глазах своих коллег, показаться пассивным, незнающим, незаинтересованным. За этим может скрываться страх остракизма, боязнь в случае своего пассивного поведения лишиться возможности повышения, надбавки к зарплате и др. Именно поэтому в процессе принятия коллегиального решения могут возникать мнения м варианты, которые никогда бы не появились в ходе индивидуальных бесед менеджера с подчиненными. В ряде случаев такая групповая мотивация может быть положена в основу управления организацией. Это характерно для традиционного японского менеджмента, в рамках которого при уравнительной зарплате, определяемой в первую очередь стажем работы, и невозможности быстрой карьеры, основанной на личных заслугах, работник лишен рациональных мотивов к самоотверженной работе. Но японец управляется <страхом потерять свое лицо> - осуждение его плохого труда со стороны коллег становится для него более значимым стимулом работать на пределе своих возможностей, чем лишение премии, перевод на низкооплачиваемую должность и др.

Наконец, третьим достоинством коллегиальных форм производственной демократии является отсутствие отторжения принятого решения. Принимая коллегиальное решение, как это ни возвышенно звучит, люди вкладывают в него часть своей души. Оно перестает восприниматься как <навязанное сверху>. В этом случае желание выполнить такое решение явно усиливается. Когда выполнение решения связано с достаточной степенью риска, необходимостью перестаиваться <по ходу>, быстро дорабатывать определенные заранее непродуманные детали, мотивация к выполнению решения становится особенно значимой. У подчиненных больше веры в те решения, которые они сами принимали. Неслучайно, что групповые методы принятия решений на практике часто используют консультанты по управлению, которым важно, чтобы фирма-клиент действительно воплотила их рекомендации в жизнь, а не оставила их на бумаге в качестве пожеланий, навязываемых кем-то, пусть очень умным, но пришедшим со стороны.

К сожалению, все перечисленные достоинства коллегиальных решений уравновешиваются рядом существенных недостатков. Поэтому даже наиболее демократические системы управления организациями никогда не подразумевает подавляющего большинства коллегиальных решений. В оптимальном случае таких решений должно быть около 50% от всех принимаемых в компании. К основным недостаткам данного типа решений следует отнести длительное время, конформизм и конфликтогенность. На коллегиальные решения всегда уходит больше времени, чем на индивидуальные. Это оборотная сторона большего потенциала коллективной дискуссии в сравнении с индивидуальной проработкой ряда вариантов. Кроме того, коллегиальные решения никогда не сводятся только к работе над обсуждаемой проблемой, здесь всегда есть паузы для релаксации, какие-то отступления, всплески эмоций. Все данные факторы значительно удлинняют процесс принятия решений и делают нецелесообразным использование коллегиальных процедур в условиях дефицита времени.

Феномен конформизма всегда может возникнуть в ходе группового обсуждения. Человек склонен принимать доминирующее в группе, пусть даже не разделяемое им, общее мнение по бессознательным психологическим причинам, прежде всего, из-за страха противопоставить себя группе. В организации феномен конформизма получает дополнительные рациональные стимулы - желание солидаризироваться с влиятельными людьми (неформальными лидерами, друзьями руководителя и т.д.), нежелание особенно утруждать себя поиском оригинальных решений. В силу этих причин часто руководитель избирает тактику индивидуальных бесед с подчиненными, ведь в этом случае они свободны от мнений друг друга.

Наряду с конформизмом в ходе принятия управленческих решений могут возникать или получать дополнительную основу конфликты в коллективе. Групповая дискуссия подразумевает столкновение мнений. Такое столкновение может быть вполне мирным, но может обернуться и враждебными выпадами сторон. При этом следует понимать, что ряд конфликтов мог бы вообще не возникнуть, если бы процедуры принятия коллегиальных решений не оборачивались бы столкновением различных мнений. Провоцируя их в надежде получить более полную информацию, менеджер рискует столкнуться с реальным конфликтом, потерей управляемости, ухудшением морального климата в коллективе. Попытки предотвратить конфликты, загладить негативные высказывания опять-таки удлиняют по времени принятие коллегиальных решений.

Вторым методом развития демократических форм управления является автономизация или делегирование полномочий. В ряде случае совсем не обязательно собирать коллектив, ставить перед ним какие-либо проблемы. Лучше доверить их решение конкретным лицам или группам лиц. Если исполнители достаточно профессиональны, а отдельные процессы в организации достаточно автономны, такой подход оказывается весьма действенным. Поручив отдельный участок работы одному лицу или группе лиц, руководитель контролирует лишь конечный результат их деятельности, в самом оптимальном варианте - финансовые показатели работы. Исполнители в этом случае получают известную степень свободы. Они ощущают себя в демократической организационной среде, принимают свои собственные решения, отвечают за их реализацию. Как будет показано ниже, именно данные принципы легли в основу построения современных структур управления.

Часто автономизация оказывается более логичной и экономной, чем широкое использование коллегиальных решений. Единственное, что может сдерживать устремления по передаче все больших прав подчиненным, это степень их профессионализма. Автономизация вообще невозможна или крайне неэффективна, когда работники недостаточно квалифицированы и требуют постоянного контроля. По мере достижения значительной частью коллектива высокого уровня профессионализма, подобного рода демократические принципы могут успешно применяться на многих предприятиях.

Конечно, когда речь заходит о выборе формы демократического управления, следует иметь ввиду отраслевую специфику. Риэлторская фирма или страховая компания по логике своей деятельности обречены на автономизацию. Нет необходимости постоянно практиковать встречи агентов по продаже недвижимости или страховых агентов для обсуждения сделок, заключаемых теми или другими из них. Машиностроительный завод или дистанция пути на железной дороге представляют собой организации совсем другого рода. Возможности автономизации здесь весьма ограничены, вместе с тем коллегиальные решения в ряде случаев могут быть очень полезными.

Демократизация управления как тенденция развития организаций в постиндустриальную эпоху призвана объединить изменения, происходящие в сфере мотивации людей и структурные трансформации в современных компаниях. Демократизация управления создает особый климат на предприятиях, устанавливает специфические формы взаимодействия между начальниками и подчиненным, тем самым преобразуя всю систему бизнес-процессов. Любые социальные процессы кристаллизуются в определенной структуре. Бизнес-процессы - в организационной структуре компании, принципы построения которой за последние десятилетия также претерпели самые серьезные изменения.

2.2.4 Тенденция к образованию малоуровневых структур управления и развитию организационных сетей.

Сокращение числа уровней в организационных структурах стало одним из самых заметных событий в жизни компаний в постиндустриальную эпоху. Отношение к организации как к единому целому, не разделенному на антагонистические части, демократизация управления потребовали трансформации организационных структур. Данная внутренняя логика имела и своим основанием идею создания максимально адаптивной организации, способной быстро реагировать на происходящие во внешнем окружении изменения. Способность к быстрой реакции также требовала новых структур управления фирмами. Они стали появляться в 1980-е годы и получили самое широкое распространение в 1990-е. Процесс этот не завершен до сих пор, и каждая компания ищет новые формы и модели создания постиндустриальных структур, способных обеспечить реальную эффективность работы организационной системы в современном высокотехнологичном окружении.

Как было показано выше, к постиндустриальной эпохи компании подошли, осуществив федеральную децентрализацию и создав дивизиональные структуры управления. Единая пирамида распалась на совокупность небольших подразделений, часто имевших внутри себя вполне традиционные структуры. Именно изменения структур внутри подразделений и стало требованием постиндустриальной эпохи. Х.Виссема, который в первую очередь выделяет в своих трудах необходимость нового подхода к внутренней организации структурных единиц компании, так определяет сущность управления подразделениями в современных условиях: <:это стиль управления и организационная форма, направленная на децентрализацию предпринимательства внутри компании и в то же время на оптимизацию корпоративной синергии. : Управление независимыми хозяйственными единицами достигается путем передачи интегральной предпринимательской ответственности за определенную продуктово-рыночную комбинацию (product/market combination) на уровень подразделений фирмы>.[38]

Вместо традиционных пирамидальных структур внутри подразделений начинают создаваться так называемые <холмообразные> структуры. Этот термин кажется весьма удачным, так как холм можно представить в качестве <биодизайна> пирамиды. Свойственная индустриальной эпохе угловатость, восхищение прямыми линями и четкими углами, в последние годы явно сменилась на попытку отыскать гармонию в <замыленных> формах, плавных переходах и всем тем, с чем сталкивается человек в органической природе. Структура компании теперь также приобретает некие органические формы, теряет четкие механистические очертания.

В первую очередь холмообразная структура управления характеризуется небольшим количеством уровней. В идеале этих уровней только два, но может быть и больше в зависимости от количества сотрудников компании. Сокращение количества уровней управления приводит к сокращению коммуникативных проблем, облегчается обратная связь, исключаются лишние передаточные инстанции. Однако такая ситуация возникает не автоматически. Для того чтобы один руководитель мог компетентно управлять большим количеством подчиненных, необходимо изменять стиль руководства. Демократизация управления создает возможности для образования новых структур и одновременно нуждается в них. <В супериндустриальном обществе писал О.Тоффлер,- бюрократия будет постепенно вытесняться адхократией, структурой холдингового типа, координирующей работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен в окружающей организацию среде>[39].

Самоуправляемые

коллективы

(команды)

Рис.3

Холмообразная организационная структура подразумевает наличие в компании небольших самоуправляемых коллективов, которые составляют основание <холма> и определенного количества менеджеров, которые управляют этими коллективами и несут ответственность за их работу. Таким образом, холмообразная структура компании непосредственно связана с введением <командного> (или бригадного) стиля управления. Команды способны брать на себя дополнительную ответственность в части детализации заданий, поступающих от менеджера. Данные команды могут носить самый разнообразный характер: они могут создавать по определенному признаку (функциональному, товарному, территориальному, клиентному), они могут возникать как реакция компания на запросы тех или иных клиентов, наконец, они могут иметь в своей основе принцип совместимости работников. Эти разные, на первый взгляд, основания создания команд на практике сливаются в совокупность единых критериев.

Команда всегда должна созерцать конечный результат своего труда, т.е. быть связана с каким-либо клиентом - будь то внутри компании или вне ее. Ориентация на конечный результат всегда способствует осознанию цели отдельным сотрудником. Ему не просто доверяют выполнить какую-то часть работы (грубо говоря, <закрутить гайку>, заключить договор и т.д.), он начинает понимать, что сам отвечает за определенную часть продукции для данного клиента и за определенную часть прибыли для фирмы. Тем самым он может взять на себя долю ответственности за решения, не сформулированные наверху, но необходимые для достижения конечного результата.

С другой стороны, ориентация на конечный результат приводит к тому, что в большинстве случаев команда начинает ориентироваться на определенный круг решаемых вопросов. Именно здесь члены команды чувствуют себя наиболее компетентными, именно здесь они могут с наименьшими затратами принести прибыль фирме. Круг этих вопросов может быть очерчен по-разному: сфера профессиональных интересов большинства работников, знакомая им территория, изученные клиенты, определенный набор товаров и услуг. Ориентируясь на максимальную прибыль в своей деятельности, команда вынуждена выбирать наиболее подходящие области приложения своих усилий.

Кроме того, в процессе создания команд наличествует и субъективный императив. Люди должны быть психологически совместимы друг с другом, они должны стремиться помочь друг другу в трудных ситуациях, должны быть способные оказать поддержку коллеге в реализации его интересов. Именно в силу данных обстоятельствах процесс построения команд представляет собой весьма сложную задачу. Он не сводится только к подбору профессиональных кадров и созданию структуры, в наибольшей степени отвечающей потребностям фирмы. Три вектора группировки персонала - экономический (ориентация на наиболее высокий результат), управленческий (объединение людей в зависимости от их профессиональных возможностей) и психологический (совместимость работников друг с другом) - делают процесс создания команд (team building) одним из наиболее творческих направлений деятельности современных менеджеров. Часто, когда профессионального уровня менеджмента в компании для решения таких задач не хватает, к данному процессу привлекают консультантов по управлению, способных оценить как особенности организационного пространства, так и личных запросов работников.

Почему так важно личное желание человека работать в команде, его личные предпочтения? Дело в том, что исключение уровней управления возможно лишь на основе передачи дополнительных полномочий рядовым сотрудникам. Одно из основных таких полномочий касается распределения обязанностей в команде. Здесь возможны два подхода. С одной стороны, человек будет делать то, что у него лучше всего получается. Это, казалось бы, самое рациональное решение, может привести к тому, что работник на протяжении всей своей трудовой жизни будет заниматься практически одним и тем же делом. Понятно, что человек начинает уставать от однообразной деятельности. В команде он должен иметь право попросить новые задания, ранее им не выполнявшиеся и представляющие для него интерес. Команда должна в этом случае идти навстречу сотруднику, более того где-то и подталкивать к такому повороту событий, ведь мотивация в случае получения новой работы будет выше. Для таких ситуаций и необходима психологическая совместимость работников, их хорошее отношений друг к другу, их желание помочь коллеге, так как в случае чисто формального рассмотрения вопроса о смене рода занятий всегда возобладает боязнь риска и нежелание <перетасовывать> обязанности в коллективе и т.п.

В том случае, когда перед командой ставится лишь конечная цель, а вся рутинная техническая работа (распределение обязанностей в группе, график выполнения приказа, технические особенности решения поставленной задачи) возложена на плечи ее членов, появляется возможность задействовать значительно меньше управленцев, чем при традиционной системе. Под началом одного менеджера могут оказаться 70-90 подчиненных, разбитых на 5 - 8 команд. Менеджер относится к команде, как ранее он относился к отдельному человеку. Только теперь один исполнитель может сделать намного больше, потому что этим исполнителем является не индивид, а группа.

Типичным примером такой холмообразной структуры может служить сегодня концерн BMW. В начале 1990 годов компании была произведена радикальная структурная перестройка, в результате которой осталось всего 4-5 уровней управления - от исполнительного директора до простого рабочего. <Наверху в предельно упрощенном виде сохранилась линейно-иерархическая структура (правление АО), которая организационно накладывается на низшую, проектно-производительную ступень. Основу последней составляют мобильные группы>[40]. В отношении таких групп полностью реализован принцип самоуправления, вплоть до того, что члены группы сами выбирают себе руководителя. О возможности смены работниками своих функциональных обязанностей внутри команды говорит тот факт, что в компании нет должностей заместителей. Каждый подчиненный может при необходимости заменить своего непосредственного начальника.

Переход на подобные структуры управления пережили за последние годы множество преуспевающих компаний. Каждая из них по-особому решала вопросы субординации и независимости различных производственных единиц. Суть же трансформаций оставалась общей - на основе современных технологий и изменения стиля управления происходило радикальное сокращение уровней организационной структуры с последующим повышением адаптивности к изменением во внешней среде и избежанием традиционных для крупных компаний коммуникационных проблем. В этом смысле чисто волюнтарное сокращение уровней структуры без подведения под этот процесс соответствующей управленческой базы не может принести ничего хорошего. Типичным примером в этот случае могут послужить отечественные железные дороги. В середине девяностых годов руководство Министерства путей сообщения попробовало изменить сложившуюся структуру управления железнодорожным хозяйством. Она традиционно состояла и состоит сегодня из 4-х звеньев: министерство, железные дороги, отделения дорог, линейные предприятия. Было решено исключить из структуры отделения дорог как лишнюю управленческую инстанцию на основе использования только новых информационных и телекоммуникационных технологий. С абстрактных позиций, такой ход вполне вписывался в логику построения современных систем менеджмента. Но на практике первая из железных дорог России - Октябрьская дорога - принявшая безотделенческую структуру, сразу же столкнулась со множеством проблем, главными из них были проблемы безопасности движения. Оказалось, что нормы управляемости в условиях отсутствия отделений нарушились, а это повлекло за собой срывы в технологической цепочке.

Внедрение малоуровневых структур - даже если оно производится на соответствующей управленческой базе - влечет за собой не только позитивные моменты, оно создает и дополнительные проблемы. Эти проблемы связаны прежде всего с двумя аспектами управления персонала современных компаний - вознаграждением и построением карьеры.

В идеальном варианте подразумевалось, что все члены команды получают приблизительно одинаковую заработную плату (работники находятся на одном уровне организационной структуры) и могут быть дополнительно простимулированы системой премиальных. Идея освобождения менеджеров от традиционных обязанностей оборачивалась в этой ситуации принципом самостоятельного распределения премии членами компнды между собой. Действительно, только работники могут знать, кто из них в этот период работал лучше и больше. Они смогут вознаградить людей по заслугам.

Если в фирме каждая команда сама распределяет премию, полученную за успешное выполнение определенной производ-ственной задачи, могут возникать очень серьезные проблемы. Сама ситуация распределения денег меду членами команды оказывается исключительно конфликтной. Понятно, что если в современных отечественных условиях отдать распределение денег в руки коллектива в лучшем случае они будут поделены поровну, в худшем - будет серьезный конфликт, способный в долгосрочном плане существенно снизить общую производительность. Поэтому такая система требует развитой культуры труда, соответствующих традиций. И именно поэтому данный пункт в процессе построения командной организации работ на фирме и создания малоуровневой структуры традиционно внедряется в самую последнюю очередь. Несмотря на это, многие западные компании уже подошли в своем развитии к такой организации, их работники спокойно смотрят на то, что кто-то получает больше за свои заслуги, хотя в принципе эти деньги можно было бы попытаться присвоить себе. В ряде случаев и в отечественных компаниях, где оплата труда работников достаточно высока, а их вклад в исполнение задания существенно изменяется от проекта к проекту, система самостоятельного распределения премий между членами команды также оказывается достаточно эффективной.

В том же случае, когда премию приходится все-таки распределять высшему руководству, количество управленцев неизбежно увеличивается. При этом может произойти и увеличение количества уровней управления. Менеджер должен будет внимательно отслеживать результаты труда каждого подчиненного, его ошибки, неучтенные возможности. В этом случае он уже не сможет руководить многими десятками работников.

Другая проблема, связанная с построением малоуровневой организационной структуры, связана с видимым ограничением должностного роста сотрудников компании. Когда над работником возвышается пирамида из десятка уровней управления, тот знает, куда <ему расти>. Всегда существуют возможности выгодных перемещений с повышением своего статуса в организации. В настоящее время, когда над самоуправляемыми коллективами стоят 1-3 (не больше!) уровней управленцев, задача построения карьеры многократно осложняется. Нередко в 1990-е годы молодые менеджеры покидали фирмы, где происходили структурные перестройки, в первую очередь в виду невозможности осуществления в данной ситуации быстрого повышения по службе. На BMW такое случилось сразу после осуществления структурных преобразований. Фирму покинуло значительное количество молодых сотрудников. Они понимали, что в условиях 4-5 -уровневой структуры шансы на продвижение исключительно невелики. Большинство из них перешло в концерн Audi. Но так как тенденцию к структурным изменениям в современных условиях остановить невозможно, и эта компания с неизбежностью обретает малоуровневую структуру со всеми вытекающими отсюда последствиями для персонала.

Вопрос построения карьеры в данном случае не является частной проблемой управления персонала компании. Он влечет за собой изменение мировоззрения людей в постиндустриальную эпоху. Скопированные в определенном плане с армии и церкви традиционные индустриальные организации, настраивали работников на построение своей карьеры и выстраивание своих жизненных приоритетов по <армейскому образцу>. Человек хорошо чувствовал себя в ситуации, когда через два, три, пусть четыре года он мог рассчитывать на очередное повышение. Для многих людей такое движение вверх по служебной лестнице стало составлять смысл их работы и даже жизни, подобно тому, что <каждый солдат мечтает стать генералом>. Вместе с тем в сегодняшних реалиях такие ориентации в жизни могут обернуться весьма существенными разочарованиями.

Ориентация на непременное продвижение по службе, которая сегодня характерна для множества людей и кажется чем-то незыблемым, на самом деле, имеет совсем недавнюю истерию. До конца XIX века подавляющие большинство людей на планете занималось крестьянским трудом. А куда мог продвинуться по служебной лестнице крестьянин? Точно также были закрыты возможности построения карьеры и для традиционного ремесленника (из подмастерья - в мастера, и все!), для мелкого розничного торговца и для представителей большинства профессий в доиндустриальную эпоху. При этом люди отнюдь не испытывали постоянной неудовлетворенности, некого комплекса неполноценности. Построить карьеру можно было лишь в трех профессиональных областях - на государственной службе, в армии и церкви. Поэтому ориентация на обязательное построение карьеры, обязательное регулярное повышение является актуальной для большинства людей чуть более одного века. По всей видимости в дельнейшем данная ориентация в силу обозначенных выше обстоятельств будет ослабевать. Таким образом, окончательно заканчивается эпоха перенесения идеологии армии на принципы построения экономических организаций.

Работники в постиндустриальных компаниях должны устраивать свою жизнь, что называется <на своем рабочем месте>. Они должны осознать, что наличие <звездочек на погонах> не может символизировать их успех в организации. Даже на самом нижнем уровне управления у них достаточная степень свободы. Она позволяет, во-первых, изменять по своему желанию область своей деятельности, сталкиваясь с новыми интересными задачами без обязательного ранее продвижения наверх, и, во-вторых, зарабатывать больше денег посредством механизма участия в прибылях опять-таки без продвижения по служебной лестнице. Ранее ориентация у работника на самовыражение могла трактоваться двояко: получить повышение или создать что-то новое. Сегодня приоритет отдается второму пониманию, которое, несомненно, ближе истинной природе творчества. Для воплощения в жизнь своих креативных усилий в современных условиях работнику не нужно думать о повышении. Управленческие системы автономизации и участия в прибылях позволяют осуществлять инновации и рядовым сотрудникам компании. Малоуровневые структуры управления во многом и создаются, для того чтобы подобная ситуация из желательной превратилась в реальную. Если над работником меньше уровней управления - они в меньшей степени способны сдерживать его творческие начинания и ограничивать труд рамками рутинных структурированных заданий.

Гибкость организационных структур в настоящее время может быть доведена до абсолюта. Такие <беспозвоночные> структуры трудно даже отнести к организациям в том смысле этого термина, который был раскрыт в первой главе учебника. Вместе с тем их создание и функционирование составляет весьма значимую тенденцию развития организационных систем постиндустриальной эпохи. Уменьшаясь в размере, современные организационные системы приобретают невиданную ранее гибкость, но могут терять компетентность, особенно, в сопутствующих основному бизнесу областях. Вполне возможно выпускать самые конкурентоспособные компьютерные игрушки втроем, вчетвером, впятером. Но можно ли при этом иметь на фирме всех необходимых специалистов - бухгалтера, юриста, маркетолога и др.?

Современные компании имеют две возможности выйти из этой, казалось бы, тупиковой ситуации. Во-первых, можно широко использовать договора подряда и субподряда, а также консультантов. Речь об этих бурно развивающихся феноменах постиндустриальной экономики пойдет чуть ниже. Во-вторых, можно задействовать неформальные связи - друзей, родственников, знакомых. Эти люди обладают дополнительными знаниями, опытом, связями, так необходимыми маленькой фирме. Собственно начало даже самого традиционного бизнеса чаще всего связано для его владельцев с контактами именно с этими группами <близких> людей. Однако затем, расширяясь, классические организации старались вобрать в себя все необходимые функции, поставить их осуществление на профессиональную основу, включить в штат соответствующих специалистов. Понятно, что покрыть абсолютно все проблемные области в деятельности компании могли только очень крупные фирмы. При этом тенденция к четкой формализации отношений со структурами или отдельными лицами, привлекаемыми к развитию бизнеса со стороны, проявлялась буквально во всех типах организаций, независимо от размера. Происходила четкая формализация отношений на основе контракта.

Постиндустриальная эпоха внесла определенные коррективы в подобные взаимодействия. Тенденция к построению системы неформальных связей без использования бюрократических процедур и инструментов в постиндустриальную эпоху особенно отчетливо проявилась в создании организационных сетей (organisational network) и сетевых структур. Факти-чески, такая структура подразумевает использование всех неформальных связей человека, работающего в том или ином бизне-се, причем использование, практически не регламентированное ни временем, ни полномочиями, ни формализованным контрактом. Внимание к сетевым структурам, безусловно, отражает тот факт, что сегодня личные связи между работниками фирмы и персоналом других предприя-тий - банков, бирж, транспортных организаций, телекоммуникационных компаний - играют в экономике подчас большую роль, чем формальные соглаше-ния, оформленные в виде договоров с четко очерченными полн-омочиями сторон и санкциями за невыполнение договореннос-тей.

Можно представить себе вполне преуспевающую зрелую современную компанию, где работают всего пять человек, полностью справляющихся с основным бизнесом. В своей деятельности эта фирма сталкивается с определенным юридическим вопросом. В штате у нее нет юриста, как нет и других специалистов, ранее присутствовавших в крупных организациях. Тогда один из сотрудников звонит своему другу-юристу, тот, ссылаясь на свою недостаточную компетентность в данном вопросе, отсылает его к своему другу и т.д. В конце концов работник получает искомую информацию и одновременно создает организационную сеть. У другого сотрудника могут быть знакомые в рекламном агентстве, у третьего - в банке, у четвертого - в органах местной власти. Мобилизуя неформальные связи, фирма начинает выходить за свои границы и как бы <растворяется> в сети. В этом случае резонным кажется вопрос: а сколько же все-таки людей работает на фирме? Ответ на него оказывается совсем не таким простым, как кажется на первый взгляд.

Рис.2.4

Формальные

границы фирмы

Самое главное, что характеризует данную ситуацию, так это отсутствие формальных процедур, регламентирующих контакты с внешними источниками информации. В традиционной бюрократической организации в случае возникновения потребности в услугах юриста был бы запущен обычный договорной механизм. Был бы заключен контракт с четким перечнем работ, описанием ответственности сторон, детальным определением вознаграждения. На заключение такого контракта ушло бы время и энергия работников компании. Контракт повлек бы за собой вполне понятные трансакционные издержки. Организационные сети сводят эти издержки к минимуму. Контракт как таковой не заключается. Вопросы вознаграждения решаются на неформальном уровне. В результате информация по организационным сетям перетекает от одной ячейке к другой значительно быстрее, чем в бюрократической системе. Исчезают формальные препоны на пути обмена знаниями, опытом, идеями.

Подобные организационные сети действуют сегодня во множестве структурных сфер экономики - рекламном бизнесе, торговле, управленческом консультировании, науке. Иногда их стараются создавать специально, сводя в неформальной обстановке руководителей и персонал различных предприятий отрасли или региона и повышая при этом эффективность деятельности всей совокупности предприятий. Если руководителю не нужно записываться на прием к своему визави в другой компании, устраивать официальную встречу с обязательными протокольными моментами, затягивающими решение вопроса, а он может просто снять трубку и в неформальной беседе обсудить возникшие проблемы, эффективность работы его фирмы повышается. Таким образом, неформальные структуры начинают играть значимую роль в современной экономике, облегчая ранее до предела заформализованные контакты между различными организациями.

Значение организационных сетей очень велико для России и стран Азии. Если американцы и западные европейцы только сейчас по-настоящему осознали важность таких неформальных и вместе с тем формальных структур, то для Китая и особенно стран Юго-восточной Азии подобного рода связи во многом составляли организационную основу их экономического взлета. Прежде все-го это касается механизмов инвестирования и фондового рынка. <...львиная доля их (капиталов - С.Б.) проходит через некую весьма специфическую структуру...- отмечают авторы журнала "Бизнес уик", характеризуя ситуацию в Восточной Азии, - Сис-тема эта опирается на брокеров, по большей части лиц китайс-кого происхождения, а те в свою очередь полагаются лишь на деловую хватку да обширные личные связи с региональными ли-дерами>[41]. С помощью данной структуры осуществляются множественные инвестиционные проекты в азиатском бизнесе. Будучи чрезвычайно мощными, такие сети обходятся без оформленной организационной структуры. У этих объедине-ний нет единого руководства, единой стратегии, но главное нет границ. Это одна из самых главных особенностей организа-ционных сетей - в них могут быть включены представители са-мых различных предприятий, регионов, отраслей.

Современный российский бизнес также демонстрирует огромное значение организационных сетей. Они могут носить как легальный, так и криминальный характер. Связи руководителей предприятий друг с другом, местными авторитетами, <крышами>, теми или иными группами инвесторов позволяют решать в отечественных условиях множественные задачи становления и развития бизнеса. В организационных сетях быстрее и часто компетентнее, чем в официальных бюрократических структурах, решаются вопросы поиска инвестиций, возврата долгов, получения необходимых сведений из органов управления и др. Развитие таких сетей ни в коем случае нельзя считать каким-то <теневым> извращением рыночной экономики, они будут развиваться и впредь, так как реально востребованы постиндустриальной экономикой с ее основным императивом - повышением скорости передачи информации между контрагентами по бизнесу.

С развитием малоуровневых структур управления, малых организационных форм и организационных сетей <ландшафт> современного бизнеса начинает напоминать не африканскую пустыню с точащими тут и там пирамидами класси-ческих организаций, а некое живое плодородное пространство, опутанное паутиной, по которой беспрепятственно передается информация. Процесс управления в такого рода пространстве сам по себе представляет серьез-ную проблему. Здесь приходится вырабатывать некие новые ра-циональные подходы, весьма несхожие с традиционной прагмати-ческой логикой менеджмента.

2.2.5 Тенденция к становлению определяющей роли систем телекоммуникаций в организационном строительстве.

Суть постиндустриальной стадии развития цивилизации, как уже говорилось выше, определяется в первую очередь компьютерной революцией и становлением современных средств коммуникаций. Эти процессы оказывают самое непосредственное воздействие и на идеологию построения современных организаций. Развитие глобальной информационной сети Internet послужило особенно сильным катализатором культурных изменений. На самом деле распространение даже более архаичных (таковыми они кажутся сегодня) традиционных средств связи - телефонии и факсимильной связи - во многом изменили среду существования бизнеса.

С развитием сети Internet возникла так называемая <новая экономика>, целиком связанная с использованием компьютерных сетей в бизнесе. В 1969 году сеть Internet первоначально возникла как экспериментальная компьютерная сеть ARPANET. Этот проект финансировался Министерством обороны США и предназначался для объединения вычислительных ресурсов и обслуживания пользователей, расположенных далеко друг от друга. В 1970-е годы сеть развивалась быстрыми темпами, расширяя свой географический охват. К 1976 году возникли многочисленные новые образования внутри сети - локальные и региональные сети, сети на основе спутниковых систем связи и т.п. В этот период Internet становится популярным средством связи между научными центрами. Сегодня Internet стал мощнейшим катализатором социально-экономических процессов. Начало этому было положено в 1993 году, когда в его недрах создалась общедоступная электронная паутина - подсеть World Wide Web (WWW).Традиционные компании быстро отреагировали на появление новых коммуникационных возможностей как созданием новых направлений своей деятельности, так и изменениями во внутриорганизационном пространстве. Так, уже в 1994 году на электронных страницах журнала Wired была размещена первая коммерческая реклама в Internet.

Самое главное, что влечет за собой развитие современных систем телекоммуникаций, это сокращение практически всех видов трансакционных издержек. Рынок становится доступнее, его использование обходится компаниям и частным лицам значительно дешевле. Во-первых, сокращаются физические трансакционные издержки, связанные с перемещениями в пространстве и потерей времени на заключение контракта. Не слишком важные закупки можно делать теперь прямо из офиса, моментально связываясь с поставщиками. Во-вторых, значительно уменьшаются затраты на сбор и анализ информации. Сравнить предложения различных компаний можно очень быстро. Часто предварительный анализ можно вообще препоручить компьютеру. Существуют возможности, позволяющие не искать активно поставщика: на сайте помещается запрос, а компании сами присылают на него свои предложения. В-третьих, в сети могут быть сокращены и издержки поведения, конечно, не в части изощренного обмана - для него всегда есть место на рынке, и системы телекоммуникаций только расширяют возможности нечестных бизнесменов. Речь идет о прямой <спекулятивной накрутке>, которая в ряде бизнесов - например, страховое дело, продажа недвижимости, туризм и др. - может достигать колоссальных сумм. Используя неосведомленность клиента, а также специфические формы психологического давления, агент по продажам мог запросить за товар или услугу намного больше, чем она стоит на самом деле. В перечисленных отраслях до последнего времени такая практика считалась наиболее эффективной. Internet во многом разрушает возможности подобного рода обмана.

К перечисленным издержкам можно прибавить и издержки вычленения. Их преодоление может быть связано не столько с системами телекоммуникаций, сколько с развитием компьютерной техники как таковой. Она позволяет вести детальный учет вклада каждого экономического агента в конечный результат - осуществление проекта и создание прибыли. В первой главе приводился пример организации продажи железнодорожных билетов. Невозможность учета вклада каждого отдельного пассажира в создании дохода железной дороге приводило к использованию механизма зонирования. В 1990-е годы Франция была одной из первых стран, которая ввела у себя мощную информационную систему учета продажи билетов. Современная техника позволяет это сделать. Теперь цена на билет и возможности предоставления скидок определяется тем, как за прошедшие годы продавались билеты именно на этот поезд.

Что же влечет за собой снижение трансакционных издержек? Организациям становится легче привлекать партеров для осуществления своего бизнеса. Эти партнеры могут быть самыми разнообразными - консультанты, субподрядчики, лицензиаты, франчайзи и др. Их объединяет одно - они взаимодействуют с организацией на основе рыночных механизмов с использованием разного вида контрактов, заключение которых обходится обеим сторонам теперь значительно дешевле.

На основе использования контрактной системы как вне, так и внутри компании возникают так называемые предприятия-сети, представляющих собой совокупность в разной степени зависимых организаций. Это могут быть сети внутренних центров прибыли (profit centers) как у Jonson&Jonson или Hewlett-Packard. Это могут быть своеобразные сети из поглощенных компаний, начавших в свое время реализацию перспективных идей. Такая форма часто встречается у производителей программного обеспечения, таких как Microsoft, Lotus и другие. С другой стороны организация способна <отпочковывать> от себя команды в виде дочерних или зависимых фирм. Наконец, в мире присутствует бесчисленное множество предприятий-сетей, созданных на основе отработанных контрактных механизмов - лицензирования, франчайзинга и подряда[42]. Тем самым сети телекоммуникаций, снизивших трансакционные издержки, в какой-то степени уподобили себе использующие их социальные структуры, создав безграничные возможности для развития сетей организаций.

Развитие систем телекоммуникаций и связанное с ним сокращение трансакционных издержек послужили важнейшими технолого-экономическими основами приоритета малых организационных форм в постиндустриальной экономике. Еще недавно нельзя было представить себе глобальную организацию, насчитывающую всего несколько десятков человек. Сегодня таких примеров предостаточно. Так, современные производители спортивной обуви - <Найк>, <Рибок>. и др. - представляют собой относительно небольшие организации, хотя они известны по всему миру и <обувают> миллионы людей. Данные компании не имеют своих собственных заводов по пошиву обуви. Они заняты разработкой дизайна, технических усовершенствований, маркетингом. Всем известные кроссовки производятся по подряду, заключенному прежде всего с азиатскими обувными предприятиями. В этом случае фирма, которую знают на всей планете, может в своем штате насчитывать действительно минимальное количество человек и заниматься только одним, самым важным звеном в технологической цепочке

Идея тотальной вертикальной интеграции, на основе которой создавались крупные организации, сменяется идеей повсеместного дробления технологических цепочек. Многие современные менеджеры считают, что управленческий механизм вертикальной интеграции порочен по своей сути, ее следует использовать только тогда. когда другие схемы развития бизнеса по тем или иным причинам не работают. В условиях постоянных технологических изменений очень мала вероятность того, что все передовые изобретения будут разработаны на вашем вертикально интегрированном производстве и здесь же реализованы. Против такой ситуации говорит и тот факт, что производители отдельных комплектующих в условиях вертикально интегрированной организации чувствуют себя значительно более защищенными, чем в условиях рынка. Их продукция всегда будет востребована, даже если по цене и качеству она уступает аналогам. Не бросит же руководство свои собственные подразделения! В итоге возникает ситуация, при которой основное производство оказывается, что называется, <намертво припаянными> к производителям комплектующих. В какой-то степени оно становится их заложником. Производители деталей и материалов могут быть очень добросовестными, но постоянно возникающие повсюду в мире усовершенствования продукции будут в этом случае недоступны организации, и она начнет терять качество или не сможет устоять в ценовой конкуренции (особенно, когда таких комплектующих много и все они производятся в рамках одной организации).

Использование подряда и других форм контрактных отношений - это всегда расширение свободы выбора. Организация свободна в выборе подрядчика. Тот в свою очередь свободен выбирать, с кем иметь дело. Например, через несколько лет работы <Найк> может отвергнуть малазийское предприятие по пошиву обуви и заключить более удобный контракт с тайваньским производителем. Малазийский завод в свою очередь тоже вправе выбирать наиболее подходящих заказчиков.

Свобода выбора сама по себе подразумевает снижение риска. Если есть возможность выбирать себе партнеров, организация в меру своей рациональности будет останавливаться на лучших и менее рискованных вариантах. В случае с дроблением технологических цепочек существует и финансовая основа снижения риска. Все организации, занятые в производстве данного товара или услуги, снижают свои постоянные издержки. А именно они, как известно, наряду с другими факторами определяют степень риска. Для той же <Найк> вкладывать деньги в свое производство, значит, увеличивать степень риска в бизнесае. Точно так же для малазийского завода создавать свое мощное конструкторское бюро и тратить деньги на создание своего брэнда, значит, сильно рисковать. Объединившись на основе контрактных отношений, обе организации в данном случае снижают степень риска в бизнесе.

Снижение риска происходило и в случае вертикальной интеграции. Только в данном случае имелся в виду риск внешнего воздействия, прежде всего риск внезапного изменения цен на рынке. Производитель посуды из алюминия, имеющий в своей собственный завод по производству данного метала, свободен от колебания мировых цен на материалы. Цены эти могут колебаться по самым разным причинам, в том числе и по политическим - войны, мятежи в странах-производителях и др. Какой вид риска необходимо снизить, решает каждая компания для своего конкретного бизнеса. Именно поэтому идею вертикальной интеграции нельзя считать окончательно устаревшей. Просто в современных условиях в значительном количестве отраслей риск оказаться привязанным к определенному производителю материалов и комплектующих, получать от него продукцию не самого высшего качества или по более высокой цене, оказывается более значимым для организаций. Для сокращения такого риска могут использоваться самые разнообразные формы подрядных отношений.

Апофеозом использования системы подряда являются так называемые <пустотелые> фирмы. <Оболочечные или пустотелые фирмы (hollow firms) - это организации, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. Оболочечная фирма берет на сбя издержки производителя по определению того, какой товар надо производить, как и кому его реализовывать (трансакционные издержки). Впрочем и эти издержки можно переложить на подрядчиков:>[43].В современных условиях найдется множество организаций, которые выполнят практически все стадии разработки, производства и реализации товара. За пустотелой фирмой в этом случае останется лишь общая функция управления всем данным процессом.

В принципе пустотелые фирмы встречались даже в доиндустриальную эпоху. Но их расцвет связан с возможностями, которые открывает перед ними постиндустриальная экономика. Богатство пустотелой фирмы - это набор неких нематериальных объектов. Такими объектами могут быть идеи, брэнды, навыки управления, наконец, интуиция. Если за фирму все делают другие, даже разрабатывают товар и придумывают товарный знак, у ее менеджеров должна быть особая интуиция, связанная с отбором профилей бизнеса и соответствующих рынков. За эту интуицию они и будут получать прибыль. Пустотелые фирмы не могут существовать в пространстве, состоящем только из себе подобных. Их развитие отнюдь не отменяет значимости традиционных организаций, ответственных за определенные части технологической цепочки по производству товара. Деятельность пустотелых образований придает насыщенность межорганизационному пространству и делает очевидной прибылеобразующую функцию нематериальных активов в постиндустриальной экономике.

Возрастающее значение нематериальных активов, родившихся в результате творческой деятельности, позволяет говорить об изменении самого качества современной организации. Творческая деятельность, связанная как с созданием чего-то принципиально нового, так и усилиями по превращению идеи в реальность (внутреннее предпринимательство - intrapreneurship), преобразует работу персонала и создает новый тип организации - в терминах В.Л.Иноземцева - креативную корпорацию. <Продукты креативной корпорации, как правило, представляют собой качественно новые информационные продукты и услуги: В этом отношении креативные корпорации играют в развитии современного общества гораздо более важную роль, нежели традиционные или адаптивные корпорации, так как формируют новые потребности и определяют новые цели общественного производства>[44]

Наряду с подрядом, в постиндустриальной экономике используются и иные формы контрактных отношений. Фирмы широко привлекают консультантов и посредников для осуществления тех или иных функций бизнеса. Развитие рынка подобных услуг стало возможным благодаря структурным перестройкам, произошедшим за последнее время в компаниях и повлекшим серьезное сокращение управленческого аппарата. Часто после таких перестроек у организации просто не находится <свободных рук> для выполнения тех или иных функций. Нанимая для такой работы консультанта или посредника, компания опять-таки заменяет традиционный организационный механизма на рыночный, контрактный. Организация может свободно выбирать из совокупности фирм и частных лиц, предоставляющих определенного вида услуги. Посредник нанимается для осуществления конкретного задания, его исполнение можно проконтролировать и, если оно будет неудовлетворительным, можно отказаться от его услуг, нанять нового. Когда же фирма под определенную функцию создает традиционный отдел и нанимает персонал на постоянной основе, она всегда рискует поставить себя в зависимость от конкретных людей, которые к тому же могут оказаться не самыми компетентными.

Широкое распространение получили в последние десятилетия и такие формы контрактов как лицензирование и франчайзинг. Их развитие имело в своей основе как быстрые технологические усовершенствования товаров, так и создание национальных и всемирно известных брэндов. Подобного рода контракты в ряде случаев успешно заменяют традиционное создание дочерних предприятий и управление ими с использованием прав собственности. Фирма, дающая лицензии или франшизы, может, вложив совсем немного средств, быстро распространить свой бизнес буквально по всему миру. Успехи <МакДональдс> и <Кока-Колы> яркие тому подтверждения. С другой стороны, получив право на использование лицензии или франшизы, контрагент по бизнесу существенно снижает свои издержки и риск открытия нового бизнеса.

Следует обратить внимание на то, что развитие контрактных отношений, существенно облегчившееся в постиндустриальную эпоху, требует определенной общей культуры осуществления социально-экономических процессов. Эта культура складывалась в индустриальной экономике и привела к созданию отлаженных, четко структурированных производств. Контрактные отношения подразумевают значительно более слабые формы контроля, чем те, которые использовались в традиционной организационной системе. Подрядчик может поставить вам некачественные комплектующие, а у вас нет права снять с должности директора этого предприятия. Франчайзи может не соблюдать рецептуру (что делается сплошь и рядом), но он останется собственником своего предприятия. В условиях слабого контроля особое значение приобретает культура производства, подготовленность персонала к решению сложных технических и экономических задач. Поэтому постиндустриальные формы взаимодействия между организациями могут быть эффективными только после того, как организации, выражаясь школьным языком <прошли программу> индустриальной стадии и, осознав ее ограничения, способны перейти к новым алгоритмам построения бизнеса.

Наряду с повсеместных возрастанием значения контрактных отношений, прямым следствием развития современных систем телекоммуникаций стало возникновение электронной коммерции. Сегодня попытки купить или продать различные тоавры в Internet-е осуществляют множество организаций и отдельных граждан. Формы такой торговли могут быть многочисленными. Самой простой является размещение в сети Web-витрины, т.е. оформленного веб-дизайнерами прайс-листа. Более сложную форму электронной коммерции представляет собой Internet-магазин, где наряду с витриной имеется специальное программное обеспечение, позволяющие делать покупки. Наконец, наиболее сложный вариант осуществления коммерческих операций в Internet-е - это создание торговой Internet-системы, которая объединяет в единое целое и заказ товаров, и необходимые для его выполнения производственные, логистические, финансовые и иные операции. Сравнение обычного магазина и Internet-магазина приведено в таблице.

Бурное развитие систем телекоммуникаций в последнее десятилетие приоткрыло лишь контур будущей коммерции. Уже сегодня на пути ее создания обозначились свои тупики и явные разочарования. Так, оказались весьма ограниченными возможности торговли потребительскими товарами в Internet-е. <Большинство ошибок в управлении и развитии бизнеса было следствием главного просчета, а именно попытки сетевых компаний заместить собой реальный бизнес>[45] - считает Дж.Тененбаум, один из известнейших в США экспертов по развитию электронного бизнеса. Так, неудачей закончилась широко разрекламированная компания по продаже автомобилей через Internet на американском рынке.

Критерий

Сравнения

обычный магазин

Internet-магазин

Товар

Ассортимент товаров ограничен специализацией магазина и возможностями склада. Товары можно примерить, потрогать, попробовать на вкус и т.п. Это дает возможность торговать практически любыми товарами

Физических ограничений ассортимента товаров нет (Internet-магазины часто не имеют собственного склада и работают со множеством поставщиков. Товар представлен в виде изображения, сопровождаемого описанием или инструкцией. Такая презентация заведомо сокращает ассортимент эффективно продаваемых товаров.

Процесс покупки

Покупатель общается непосредственно с продавцом. При этом он получает консультации, все преимущества живого общения, но и испытывает эмоциональное давление

Покупки осуществляются конфиденциально. При этом полностью нивелируется фактор эмоций. Но покупатель может столкнуться с недостатком информации.

Цены

В западных обычных магазинах выше, чем в Internet-магазинах. Для России часто характерна обратная ситуация, логистическая цепочка, стоящая за обычной торговле здесь стоит дешевле.

На Западе Internet-покупки популярны благодаря более низким ценам (особенно заметно снижение цены на книги, компьютерное обеспечение, компьютерные игры, аудио- и видео- записи).

Потребители

Потребительская аудитория ограничена географически и специализацией магазина

Потребительская аудитория ограничивается уровнем образования, уровнем дохода, а также специализацией магазина.

Расходы на содержание магазина

Значительные расходы на аренду и техническое обслуживание помещения, сюда же входит цена страховки

Аренда электронного узла и покупка программного обеспечения обходится гораздо дешевле.

Доставка

Доставка осуществляется либо самим покупателем, либо специальной службой.

Доставка осуществляется курьерской службой, компаниями-посредниками или почтой. Оперативная доставка товаров является одной из главных проблем Internet-магазинов.

Персонал

В крупных магазинах большое количество обслуживающего персонала, который требует специальной подготовки. Образовательный уровень персонала в среднем не так высок

Основные бизнес-процепссы автоматизированы. Этот позволяет значительно сократить персонал. Но он должен быть высоко образован и постоянно контролировать работу техники и программного обеспечения.

Покупатель не хочет приобретать <кота в мешке>, он должен пощупать вещь, почувствовать ее специфику. Покупать нечто, ориентируясь пусть даже на очень красивую картинку, является по сию пору делом очень рискованным. Постиндустриальным организациям еще предстоит отобрать для себя наиболее выгодные направления телекоммуникационного бизнеса.

Что касается использования компьютерных сетей внутри организаций, то замена ими традиционных форм непосредственного общения между сотрудниками может привести к самым серьезным последствиям. Развитие внутренних сетей в дополнение к прежним методам получения, обработки и структурирования информации, действительно, помогает решать многие задачи бизнеса: усиливает поэтапный контроль, облегчает доступ к информации, создает возможности взаимодействия структурных подразделений и др. Однако же компании, в рамках которых персонал общается друг с другом только при помощи компьютеров, никогда не собирается вместе (а такие сегодня уже есть) перестают быть организациями в привычном смысле слова. Они в значительной степени лишаются двух важнейших составляющих организационного пространства - неформальных отношений и традиционной организационной культуры. Это приводит к известной беззащитности сотрудников. Если кого-то хотят уволить из традиционного коллектива, коллеги увольняемого могут приложить максимум усилий для противодействия такому развитию событий, вплоть до саботажа. В <виртуальной> организации такого происходить не будет: исчез один адрес электронной почты, возник другой - кого волнует, кто стоит за этими адресами.

Само понятие <организационной культуры> начинает восприниматься более прагматично и связываться в основном с информированностью работников о делах руководства, перспективах развития компании, с возможностью задать вопросы топ-менеджменту. Существуют, правда, и интересные возможности создания особой культуры в <виртуальной> фирме. К примеру, корпорация Boeing предлагает своим сотрудникам в онлайновом режиме решать этические задачи, на которых те могут проверить своей моральный дух и соответствие своих жизненных устремлений ценностям организации.[46]

Вообще работа организации, основанная на использовании современных систем телекоммуникаций, во многом уничтожает внутренний закрытый корпоративный мир. Американцы называют такую ситуацию <эффектом аквариума>, когда вместо одной стены в офисе оказывается абсолютно прозрачное стекло и кто угодно может посмотреть, как устроена фирма внутри. Организации, впрочем, как и люди, лишаются в современных условиях своего privacy - закрытого частного мира, вход в который для других закрыт. Если менеджер не ответил на письмо, отправленное по электронной почте, он уже не сможет отговориться тем, что секретарша его потеряла. Становится прозрачным и ценообразование, так как все большее число сделок подергается время от времени проверки виртуальным аукционом. Клиенты могут теперь следить за выполнением своих заказов, а поставщики все чаще используют в своей деятельности информацию, почерпнутую из баз данных своих клиентов. Ситуация похожа на ту, когда менеджер постоянно обнаруживает в своем цеху чужие лица. Кроме того, работники без труда могут выяснить, какую зарплату платят за аналогичную работу в других компаниях.

Сегодня меняется содержание самого понятия <корпорация>. Если раньше корпорация как юридическое лицо, подобно лицу физическому, наряду с названием и имуществом, имела свой внутренний мир, сегодня она все в большей степени превращается в открытую систему контрактов. Вместо таинственного корпоративного целого со своими культурными нормами, своим языком, своими секретами компании все больше начинают представлять собой открытые общности абсолютно открытых людей. Человек уже не может скрыться в компании, искать в ней защиту от враждебного мира, он должен привыкать жить на углу бойкого перекрестка с постоянно незашторенными окнами.

Таким образом, стремительное развитие систем телекоммуникаций оборачивается для организаций, впрочем, как и для общества в целом, возникновением совершенно новых феноменов. Некоторые из них переструктурируют традиционную бизнес-среду и требуют от организаций новых методов адаптации к ней, другие создают немалые проблемы, воздействие третьих еще не может быть сегодня оценено, их роль будет выявлена позже.

2.2.6 Тенденция к глобализации социально-экономических процессов.

Однозначным последствием развития систем телекоммуникаций в последние годы стала интернационализация бизнеса. Поступательное развитие международного бизнеса наблюдается уже несколько десятилетий. С развитием средств связи фирмы все активнее начинают искать себе партнеров за рубежом. Еще в 1950-е годы преуспевающая на национальном рынке шведская фирма имела чрезвычайно ограниченные возможности для эффективной деятельности на территории, к примеру, Новой Зеландии. На связи с контрагентами по бизнесу, расположенными за многие тысячи километров уходило слишком много времени. Такие контакты просто не оправдывали себя. Уже с возникновением факсимильной связи часть этих проблем была решена, и с 1980-х годов компании с удесятеренной силой стали рваться на зарубежные рынки.

Термин <глобализация экономики> приобрел в последнее время весьма неоднозначный смысл. Наряду с волне понятными позитивными моментами - распространением новых знаний, идей, товаров и созданием дополнительных рабочих мест - глобализация обернулась и тяжелыми последствиями. Они затронули все базовые сферы человеческого существования: природную, экономическую и духовную. Международный бизнес создает огромное количество экологических проблем. Пользуясь зависимым положением третьих стран, многонациональные компании стараются размещать на их территории <грязные> производства. При этом без консолидированного противодействия буквально всех стран, данную проблему решить невозможно. Если одна страна вводит на своей территории жесткое экологическое законодательство, многонациональные компании устремляются в другую страну, и первая просто теряет те рабочие места и тот доход, который мог бы быть создан на ее территории. Российским примером такого положения вещей является проблема ввоза на территорию страны ядерных отходов других стран. Собственно эта проблема подразумевает два решения: либо деньги, либо экология. Найти <золотую середину> в данном случае невозможно.

С чисто экономических позиций глобализация усиливает разрыв между развитыми и развивающимися странами. Согласно практически всем теориям международной торговли, страны должны специализироваться на выпуске тех товаров, которые здесь производятся с наименьшими издержками. Данное логическое построение приводит к вполне понятным последствиям на уровне хозяйственных комплексов различных стран. Если здесь удобно производить кокосовые орехи, то пусть страна их только и производит. В другом месте легко добываются природные ресурсы - пусть этим население страны и занимается. Именно по этому принципу возникают <сырьевые придатки>, <банановые республики>, <страны-экспортеры нефти> и т.д. Развитые страны фактически узурпировали право на сбалансированное развитие своих экономик теми успехами, которые были в их развитии в XIX и ХХ веках. На территории США и Европы лучше всего развиваются самые технологичные виды бизнеса.

Наконец, одна из самых болезненных проблем глобализации заключается в утрате национального суверенитета в области культуры. От этого страдают как развитые, так и развивающиеся страны. Стоит здесь вспомнить продолжающиеся попытки французов сохранить приоритет использования французских слов, национальные традиции в области кинематографа, эстрады и др. Свойственная глобализации экспансия массовой культуры, прежде своего американского происхождения стала неизбежным следствием развития международного бизнеса. Культура рождает потребности, а они в свою очередь определяют то, на что люди тратят деньги. Чем меньше национальных особенностей, тем легче действовать в стране, в особенности конкурировать с местными фирмами.

Компании выходят на международные рынки по разным причинам. Традиционно они ищут в других странах дополнительные рынки сбыта своих товаров. В условиях массового производства такая ситуация становится неизбежной. Если речь идет о небольшой стране, где построен завод по производству аудио-, видео-, или бытовой техники, национальный рынок в принципе не может обеспечить должную эффективность производства, надлежащую экономию на масштабе. Компания в этом случае изначально должна рассчитывать на то, что ее товары будут продаваться и за рубежом.

Вместе с тем в независимости от отрасли и того насколько полно в ней реализуется принцип экономии на масштабе, всегда существует технологическая обусловленность капитала. Когда, к примеру, национальный производитель сельскохозяйственных комбайнов разрабатывает стратегию своего дальнейшего развития, он может начать производство какой-либо новой продукции для отечественного рынка (сеялок, веялок и т.п.) или попытаться выйти с существующей продукцией на внешний рынок (см. Рис.). Первый путь всегда более сложен в техническом отношении и часто более рискован. Здесь компания несет дополнительные внутренние организационные издержки, которые могут не окупиться. Второй путь связан с трансакционными издержками - адаптацией к новому рынку, поиску партнеров, заключению контрактов. В конце концов для компетентной работы на внешнем рынке требуется как минимум знание персоналом иностранных языков. Как уже говорилась ранее, постиндустриальная экономика подразумевает снижение трансакционных издержек. Вот почему так много организаций выбирают в современных условиях второй путь для своего развития.

Существующая

продукция

Новая продукция

Новая продукция

Существующая

продукция

Выход на внешний рынок

Рис.2.5

Компании могут также искать на внешних рынках дополнительные ресурсы, прежде всего дешевую рабочую силу. Серьезное повышение оплат труда, произошедшее в развитых странах в ХХ столетии, сделало практически невозможным развитие на их территории определенных отраслей. Сегодня <ширпотреб>, произведенный в США, Европе или Японии, оказывается <золотым> и соответственно неконкурентоспособным по сравнению с товарами из третьих стран. К ресурсам, влекущим компании других стран, можно также отнести сельскохозяйственную продукцию, природные ресурсы, электроэнергию и др.

Кроме того, выходя на внешние рынки, организация при обретает дополнительную устойчивость, связанную с диверсификацией рынков. Дело в том, что циклы развития отдельных национальных экономик не совпадают. Когда в одних странах - рецессия, в других подъем. В этом плане многонациональная компания может рассчитывать на более ровное поступление дохода от своей деятельности: падение спроса на товар на одних рынках будет компенсироваться повышением продаж на других. Одним из первых это понял Генри Форд, еще в начале века построивший филиалы своей компании в Канаде и Великобритании. Даже такие, казалось бы, глобальные кризисы - такие как азиатский кризис 1997 года - по-разному воздействуют на экономику отдельных стран. Даже при однонапрвленности такого воздействия всегда существует временной лаг в наступлении падения спроса, а затем в его росте, которым могут воспользоваться глобальные компании.

Феномен многонациональной или глобальной компании также определяет специфику постиндустриальной экономики. Такие организации принципиально исповедуют международный поход к ведению бизнеса - размещению производства, поиску рынков, комплектованию штатов. Сегодня именно они оказывают наибольшее влияние на развитие экономических процессов по всему миру. Часто национальные государства (не исключение здесь и Россия со свои небольшим бюджетом) имеют в своем распоряжении на порядок меньше финансовых ресурсов чем у какой-либо крупной многонациональной компании. Не случайно, что взаимодействие таких компаний с правительствами часто носят неравноправный характер. Государства начинают ощущать явное ущемление своего суверенитета, а противостоять нажиму столь сильных в экономическом плане структур у них нет возможности.

Интересной особенностью многонациональных компаний является то, что определить вектор их влияния на экономику отдельных стран и их зависимость от той или иной страны часто бывает невозможно. Только длительное пребывание в стране может дать ответ на вопрос о том, кем явилась для нее глобальная компания - эксплуататором ресурсов, душителем национального бизнеса или катализатором экономического развития. Крупная многонациональная компания, как правило, инициирует столь разнообразные социально-экономические процессы в стране, что свести их воедино и вывести однозначный итог оказывается очень сложно.

Вообще в международном бизнесе отнюдь не всегда складывается ситуация прямого противоборства: одна сторона выигрывает - другая проигрывает. Американские авторы в этой связи пишут: <: возможны варианты выигрыша и проигрыша обеими сторонами. Ни одна сторона не пойдет на межнациональную сделку, будучи уверена в том, что это нанесет ущерб ее приоритетам. Противоречия возникают, когда все не получается так, как ожидалось ; изменяются приоритеты, учитываемые ранее при согласовании целей; после общего выигрыша обеих сторон возникают споры по поводу распределения прибылей>[47]. Хотя в данном случае внимание обращено лишь на одни аспект проблемы влияния многонациональных компаний на экономику отдельных стран, становятся очевидными многозначность ее возможных решений и их зависимость от политического контекста и идеологических устремлений исследователей.

Проблема зависимости многонациональных компаний от кого-либо представляется еще более сложной. С одной стороны, они традиционно воспринимаются как инструмент влияния развитых стран, где у большинства компаний находятся свои штаб-квартиры. Такая трактовка вполне понятна, и все издержки международного бизнеса для третьих стран при этом легко списываются на саму природу этих организаций. Но сегодня она перестает во многом соответствовать реальности. <Фактически ядро корпораций не является более американским, - пишет Роберт Райх. - В широком смысле слова корпорация - это оболочка, за которой скрываются децентрализованные группы и подгруппы, постоянно вступающие в контрактные отношения с подобными же рабочими единицами других компаний по всему миру>[48].

В ряде случаев многонациональные компании могут достаточно жестко отстаивать интересы третьих стран, где у них размещено производство, в случае разнообразных конфликтов с развитыми странами. Зависимость бизнеса глобальной корпорации от состояния политической и экономической обстановки в стране, где у нее есть производство, объективно делает их защитниками ее интересов (вплоть до того, что компании могут самым активным образом воздействовать на правительство и парламент своей страны с целью отмены каких-либо санкций или дискриминационных норм законодательства).

В современных условиях начинает набирать силу иная интерпретация проблемы зависимости многонациональных компаний: они вообще не от кого не зависят и подчиняются только своим интересам. Самое главное, что эти интересы часто невозможно четко сформулировать. Когда компания начинает открывать для себя тот или иной национальный рынок, получение дохода, возможность вывести дополнительную прибыль, сэкономив на издержках, действительно могут служить ее основными целями. Но укрепившись в стране - создав здесь свои филиалы и представительства, заняв существенную долю рынка, завязав отношения с местными фирмами - многонациональная компания начинает воспринимать эту страну как <свою>, невзирая на видимую отдачу от бизнеса на ее территории. Филиалы начинают разрабатывать новые заманчивые инвестиционные проекты, здесь появляются талантливые сотрудники, предлагающие новые пути развития компании.. Бизнес в стране начинает <засасывать> компанию. При этом большая часть прибыли начинает не вывозиться, а реинвестироваться. Более того, головная компания сознательно может вкладывать все новые деньги в бизнес-проекты, осуществляемые в других странах. Совокупные доход и прибыль компании по всему миру могут быть в этом случае увеличены, но это не значит, что деньги обязательно <уйдут> из стран, где расположены филиалы и обогатят другие страны. Развиваясь на рынке, филиалы глобальной компании часто по своему экономическому значению уподобляются местным фирмам с той только разницей, что имеют возможность использовать огромные финансовые и иные ресурсы головной компании. Воспользуется или не воспользуется компания этими возможностями, зависит от конкретной ситуации, складывающейся на местном рынке.

Как уже отмечалось в первой главе, главным институциональным следствием глобализации является превалирование рынка как социально-экономического механизма над организацией. Многонациональные компании сегодня формируют международный рынок с прозрачностью границ и уменьшением роли национальных государств. При этом в мире меняется соотношение организационных и рыночных механизмов. До последнего времени наравне с рынком, а иногда и выше его действовали государства с их иерархичностью, определяющей ролью неденежных, приказных отношений и ориентацией на консолидацию ресурсов. Несмотря на бурное развитие международного рынка, всемирного государства не возникает. Поиски такого государства приводят лишь к некой очередной идеи <всемирного заговора>. Приоритеты в сознании людей и теоретических изысканиях сменились. Рынок как социально-экономический механизм взаимодействия отдельных людей и групп перестает восприниматься как единственный ответ на потребность в интеграции. Субъекты рыночных, политических и гуманитарных отношений начинают все больше в своей деятельности полагаться на контрактные формы взаимодействия.

Казалось бы, сегодня существуют вполне зримые факторы, направляющие человечество к созданию организационного механизма координации разрозненных усилий отдельных стран - какого-то супер-государства. Это и экологические проблемы, и проблема унификации законодательств, и вопросы регистрации товарных знаков, и многое другое. Попыткой решения данных проблем становятся многочисленные экономические и политические блоки, международные соглашения по частным вопросам или организации типа ООН. Эту тенденцию отражает и множество малоизвестных широкой публике международных соглашений, призванных регулировать самые разнообразные сферы деятельности человечества: воздушный транспорт, метеорологическую службу, охрану морского дна и др. Ни в одном из данных случаев взаимодействия стран не предусматривается создания властного координационного центра, хоть в какой-то мере сравнимого с прежними государствами. Рынок с его приоритетом контрактных отношений как форма координации побеждает в конце ХХ века традиционные организационные системы. Будет ли такая тенденция характеризовать развитие экономики на протяжении всей постиндустриальной эпохи, покажет время.

В настоящее время возникает новая организационно-рыночная комбинация, оболочку которой составляют контрактные отношения, обуславливающие правила игры на международном рынке, а опорными узлами которой служат уже не государства, а глобальные корпорации, не признающие национально-государственных принципов суверенитета.

\* \* \*

Сегодня человеческая цивилизация только вступает в постиндустриальную стадию своего развития. Многое из ого, что уже через несколько десятилетий будет, безусловно, характеризовать ее сущность, в настоящее время еле просматривается или еще не возникло совсем. В месте с тем определенные очертания постиндустриального общества заметны уже сегодня. Изменения затрагивают личную жизнь людей, политические процессы, макроэкономические закономерности. Изменения, происходящие в современных организациях, выделяются в этом ряду в связи с тем, что они преображают один из традиционных институтов, выступающих посредниками между индивидом и <большим обществом>. Данные институты всегда были одними из наиболее консервативных в общественной системе. Радикальные изменения в организационном пространстве современных компаний свидетельствуют не только о необратимости перемен., но и об их глубине. Трансформации не могут быть просто сведены к адаптации человека к новым реалиям по принципу <стимул-реакция>. Постиндустриальное общество меняет мировоззрение людей, их жизненные приоритеты, способы восприятия реальности, и значимым источником таких перемен выступают преобразования, продолжающие осуществляться в современных организациях.

Вопросы и темы для обсуждения:

1. Определите характерные черты крестьянской общины как организации. Какими преимуществами и недостатками обладали организации доиндустриальной эпохи?

2. Раскройте базовые особенности классическ5их индустриальных организаций. В качестве примера возьмите организацию производства и управления на заводах Г.Форда первой половины ХХ века. Какие черты индустриальных организаций сохраняются у компаний, действующих в современной экономической среде? В каких отраслях концентрируются сегодня организации индустриального типа?

3. Каковы особенности развития малых организационных форм в современной России? В чем видится смысл государственной поддержки малого бизнеса? Рассмотрите традиционных и наукоемкий сектора экономики как сферы деятельности малых организаций.

4. Приведите пример структурной перестройки, происходившей в последние годы на одном из зарубежных или отечественных предприятий. Какие цели ставились инициаторами реформирования? Насколько эти цели согласуются с общей логикой развития структур управления постиндустриальных организаций?

5. Приведите известный Вам пример организационной сети. Насколько эффективно действует эта сеть? Может ли она быть в принципе заменена какой-либо традиционной организационной или контрактной структурой?

6. Каким образом механизм участия в прибылях меняет мотивационные приоритеты и мировоззрение работников организации? Насколько подготовлены российские предприятия к внедрению подобных механизмов?

7. Дайте краткую характеристику развития производственной демократии за рубежом. Насколько отечественный бизнес подготовлен к восприятию демократических процедур управления?

8. Покупали ли Вы что-либо в Internet-е? Какие направления электронной коммерции кажутся Вам наиболее перспективными?

9. Приведите примеры глобальных рынков и глобальных организаций. В какой степени многонациональные компании воплощают в своей деятельности рыночные и организационные механизмы?

10. Охарактеризуйте ва целом изщменения отношений индивидов и организаций в обществе с средины ХХ века по настоящее время. Почему имеет смысл говорить о качественной трансформации взаимодействия людей и организаций за этот период?

Copyright © 2003–2004 Социологический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова

связаться с нами