**Современные тенденции в управлении организации**

Иван Рыбкин

О высокоэффективных группах, которые получили название " команды" и их создании, специалисты в области менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад.

В настоящее время можно говорить о том, что интерес к командам значительно усилился. В области командообразования происходит настоящий взрыв. Публикуются отчеты о результатах формирования команд в различных по статусу и направлениям деятельности организациях. Выходит большое количество научных и практических материалов, посвященных проблематике формирования высокоэффективных групп. География командообразования также достаточно широка - мы будем обсуждать результаты исследований, проведенных в Америке, Европе, Юго-Восточной Азии, Африке и, конечно же, в России, хотя заранее оговоримся - в нашей стране данная тема находится в зачаточном состоянии.

Усиление интереса к командному подходу связано с рядом тенденций в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.

Среди них можно перечислить следующие изменения:

Изменение конкурентного пространства. Политика эффективного инвестирования требует выхода на новые рынки. Как правило, такой выход, может происходить различными путями. Самыми привычными являются создание представительства или филиала или ассимиляция существующих местных компаний в качестве дочерних производств крупных компаний (чаще с сохранением местного самостоятельного "брэнда"). При этом возникает определенное противоречие между предоставлением самостоятельности филиалу и необходимостью выдерживать единый курс корпорации и достигать общефирменных целей. Интересы филиалов, как известно, часто не совпадают с интересами головного офиса. Для разрешения сложившегося противоречия необходим инструмент для проведения единой корпоративной политики. Инструмент, который, с одной стороны позволит достигать общих для организации целей, а с другой стороны гибко и оперативно адаптировать общие цели к особенностям местного бизнеса.

Поиск дешевой рабочей силы приводит крупные корпорации в страны третьего мира. При этом возникает противоречие между необходимостью воспроизводства идентичной технологии на основе единых стандартов деятельности и философии организации и адаптации бизнес-процессов к конкретным социокультурным особенностям страны. Примером успешного разрешения данного противоречия может служить "японское чудо" (а в настоящее время его аналог "китайское чудо"). Японцы в конце 40-х и начале 50-х характеризовали своих работников как ленивых и неспособных к упорному труду. Введение системы пожизненного найма и участия в прибылях предприятий послужило основой для изменения отношения целой нации к труду. Конкретным механизмом изменения трудового менталитета выступила система стандартов качества. После известных лекций Друкера и целого ряда других апологетов стандартизации, японские менеджеры оказались в определенном смысле "святее папы римского", по отношению к стандартам качества и управления ими. Американцы, в силу своих культурных стандартов, проводили идею персональной и индивидуальной ответственности за определенный участок деятельности. Взяв идею стандартов как систему качественных и количественных нормативов, японцы разработали новые системы управления качеством процесса, основанные на коллективной ответственности за определенный участок выполнения работы. В результате произошло резкое повышение качества выпускаемой продукции. Общеизвестный фанатизм и преданность идее у японцев вылились в появление теперь уже хрестоматийных кружков контроля качества (ККК). Вначале появившись, как неформальные объединения, ККК постепенно завоевывали статус важной организационной единицы, деятельность которой заведомо основывается на сверхнормативной работе. (Мы вернемся к основаниям для проявления сверхнормативной активности, когда будем обсуждать взаимоотношения понятий "коллектив" и "команда"). Логическим продолжением ККК стали интеллектуальные группы (ИГ). В настоящее время ИГ рассматривают не просто как развитие ККК, а в качестве своеобразной альтернативы ККК. Действительно, ИГ объединяют не людей, работающих в одном подразделении, что было бы подобием команды на все случаи жизни (так называемые case team), а напротив, сотрудников из различных команд и различных отделов. В рамках центральных проблем, стоящих перед всей организацией, могут быть объявлены более узкие темы. Под темой понимается любая актуальная проблема, имеющая отношение к повышению эффективности. Любой сотрудник может включиться в работу такой интеллектуальной группы по наиболее интересной для него проблеме. На практике эти групповые формы создаются и действуют вне формальных организационных структур. Основное отличие ККК от ИГ заключается в уровне задач, которые могут быть решены с использованием данных групповых форм. В существующих малых группах по усовершенствованию деятельности (например, в виде ККК) персонал получает возможность принять участие в управлении на уровне решения конкретных задач, связанных, как правило, с определенным производственным участком. ИГ дают возможность персоналу участвовать в создании качественного нового в деятельности организации, т.е. решать задачи стратегического уровня, в т.ч. организационные проблемы, затрагивающие фирму или предприятие в целом.

Происходит слияние и укрупнение корпораций. Создание ТНК ставит проблему объединения организаций с различными организационными структурой и культурами. Возникает противоречие между различными подходами к организации бизнеса. Действительно, рассмотрим подход к организации бизнеса на крупном промышленном предприятии и, скажем, в бизнес-организации наукоемкого типа. Как правило, при подобной реорганизации зачастую могут смешиваться различные организационные культуры. Для того чтобы сохранить эффективность деятельности организации, необходимо, чтобы организационная культура соответствовала этапу развития корпорации. Как правило, на практике происходит поглощение слабой оргкультуры более сильной. Проведение процессов реорганизации заранее конфликтно и для его позитивного разрешения необходимо создавать специальные формы группового взаимодействия, позволяющие учитывать интересы всех участвующих в организации групп. Необходим определенный управленческий инструмент, который позволяет эффективным образом объединить усилия специалистов в необходимом для проведения реорганизации направлении. Применение этого инструмента на практике может быть выражено в процессах прихода новой управленческой команды, ассимиляции старой командой новой и т.д.

Параллельно с процессами слияния и поглощения ТНК происходят процессы децентрализации производства. Идея достаточно проста. Для того чтобы максимально повысить качество продукции, выделяются отдельные специализированные производства, позволяющие обеспечивать выпуск отдельных комплектующих или сборочных узлов. Данные производства создаются в двух видах: в качестве предприятий-спутников промышленных гигантов и как совершенно обособленные малые предприятия, которые обслуживают "узкие" производственные потребности широкой группы клиентов. Например, Аэрокосмический комплекс НАСА обслуживает более 300 организаций и малых фирм-изготовителей. Принцип децентрализации позволяет создать гибкую систему, гораздо быстрее адаптирующуюся и легко перестраиваемую, чем скажем большие промышленные гиганты. Одновременно с внедрением системы децентрализации к проблеме эффективного управления такой системой добавляется проблема эффективного управления огромного количества фирм по принципу "точно вовремя".

Рыночное пространство становится клиентоориентированным. Основной принцип рынка предоставлять клиенту все более полное удовлетворение его потребностей. Скорости рынка все время увеличиваются и, соответственно, скорость обслуживания клиента возрастает. Адекватным ответом на клиентоцентрированность со стороны бизнес-организаций стало изменение стратегий деятельности: от специализации к универсализации.