Задачи и технологии современного организационного менеджмента

Содержание

* Что такое «организация деятельности» сегодня?
* Каким компаниям это необходимо?
* «Организационный менеджмент» и сходные подходы к организации деятельности
* Системный подход в организационном менеджменте
* Основные задачи организационного проектирования
* Организационный менеджмент как профессия

**Что такое «организация деятельности» сегодня?**

*«Бизнес- это 2000 хорошо налаженных деталей. Если вы наладите только 1900, то будете нести потери»*

*Ж. Мюлье, владелец сетей Aushan и Leroy*

Организационный аспект присутствует в любой бизнес-деятельности[[1]](#footnote-1), на любых уровнях - от задач организации групп компаний (торговых сетей, различных холдингов и транснациональных корпораций) до организации работ бригады, выходящей в смену. Недаром в русском языке наблюдается синонимия «организации» как процесса «организовывания» и «организации», как результата этого процесса.

Любой менеджер в той или иной степени должен быть организатором, уметь организовать деятельность в своей области. Это одна из базовых функций управления, которую выделял еще Анри Файоль[[2]](#footnote-2)



Рис. 1. Управленческий цикл по А. Файолю

Особенно важно овладение этой функцией для действующих и будущих руководителей высшего уровня, «мастеров бизнес-администрирования» (Master of Business Administration), которые, не являясь узкими специалистами в отдельных областях, должны уметь разговаривать с этими специалистами и организовывать их деятельность. Для этого им надо обладать не более 20% от знаний профессионалов в каждой области, но про то, как организовать деятельность им надо знать все, и на 100%. Именно здесь находится их «поле игры». Вопрос только как играть. Ведь организовывать работу можно по-разному.

Можно «как бригадир» - раздать задания подчиненным и контролировать их исполнение[[3]](#footnote-3). А можно, «как инженер»: выстроив оптимальную организационную систему и настроив показатели оценки деятельности (KPI[[4]](#footnote-4)) управлять «по приборам», т.е. также как управляют современными техническими системами - самолетом или электростанцией. Организация – это тоже система и ее устройство подчиняется аналогичным системным законам и правилам!



Рис. 2 Два подхода к организации работы компании

В странах с недостаточно развитой культурой ведения бизнеса[[5]](#footnote-5) бригадирские методы зачастую переносят на всю компанию. В этом случае, организация – это поле постоянной управленческой борьбы[[6]](#footnote-6) и трудовых подвигов. В успехе своей деятельности компания полностью обязана способностям и героизму первых лиц, которые часто выполняют несколько ролей одновременно. В таких компаниях размыты грани между теми, кто управляет производственным процессом, и теми, кто производит продукцию – руководители все время в бою. Они лично и постоянно контролируют процесс выполнения работ. Главный руководитель, по сути, исполняет роль «главного диспетчера», проталкивающего опаздывающие заказы. Почти ни один заказ не уходит вовремя, если не находится под личным контролем руководства, ни одно решение не обходится без его одобрения.

Возможно, таким руководителям, нравится своя незаменимость, то, что их время так дорого стоит, что они востребованы, что есть масса писем, на которые надо отвечать, и звонков, которые предстоит сделать. Все они опутаны паутиной текущих обязательств, и им трудно оторваться от текучки, чтобы осмыслить ситуацию и изменить устоявшуюся организацию дела. «Оперативки» становятся образом жизни, 24-х часов явно не хватает. Поэтому так популярны среди российских директоров курсы по «тайм-менеджменту[[7]](#footnote-7)». Но **личная эффективность** (даже если или удастся освоить эти непростые методы) **– это одно**, **а «эффективность организации»** – совсем другая задача. Гораздо более сложная. И над ней необходимо много и профессионально работать.

Ведь кроме личной перегрузки первых лиц, есть еще одно негативное последствие рассмотренной выше модели управления, при которой руководители проводят больше времени, работая внутри процессов, а не над их организацией. В результате такого подхода, когда они отсутствуют или (так тоже бывает) уходят из организации, она не в состоянии функционировать на том же уровне, как прежде.

Поэтому, современный организационный менеджмент и идет по второму пути – пути точного выстраивания деятельности организации, опираясь на точные технологии, используемые для проектирования и оптимизации технических систем. Такие технологии организационного менеджмента получили название «бизнес-инжиниринг» (enterprise engineering)[[8]](#footnote-8). Цель бизнес-инжиниринга — решить задачу оптимизации компании или ее отдельных элементов системно и эффективно, причем применительно к конкретной ситуации, не претендуя на глобальные обобщения. Если инжиниринг – деятельность по созданию, обеспечению оптимального функционирования и развития технических систем, то бизнес-инжиниринг, опираясь на инженерные методы, делает то же самое в отношении бизнес-систем.

Перечислим особенности деятельности инженера / бизнес-инженера:

* + Работа по чертежам (схемам, моделям)
  + Работа с применением стандартов
  + Проект, как основной способ реализации деятельности
  + Поиск оптимальных решений и инновации

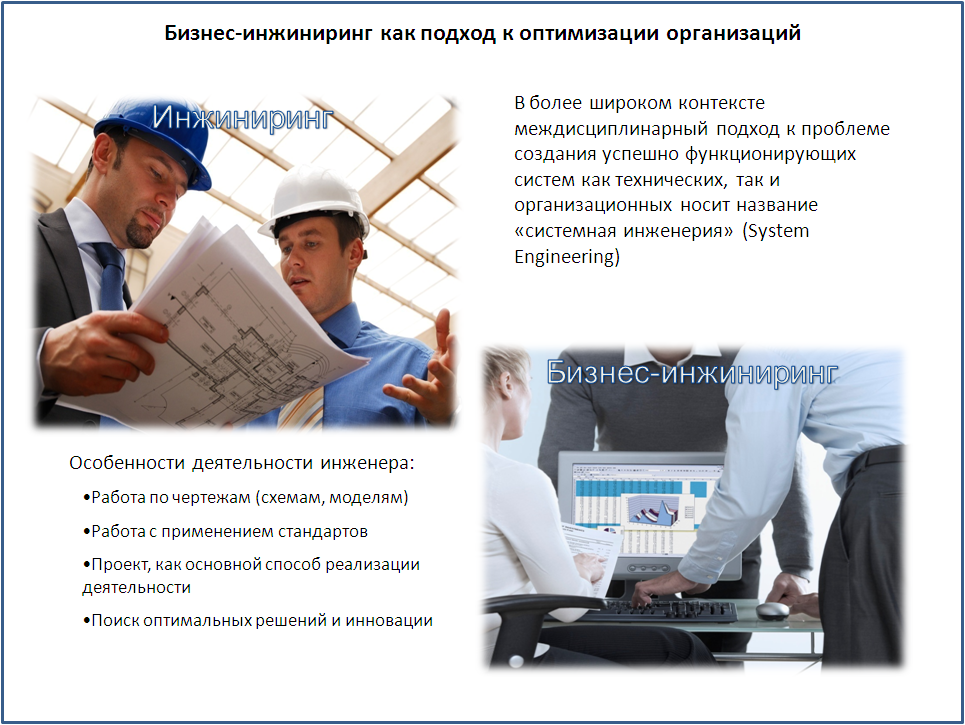


Рис. 3. Инжиниринг и бизнес-инжиниринг

Бизнес-инжиниринг повышает эффективность не отдельных людей, а эффективность компаний, которые определенным образом объединяют этих людей для достижения правильно поставленных целей. Данные технологии конструируют точную систему организации деятельности: от целей самого высокого уровня до задач каждого сотрудника. С помощью специальных программных инструментов строятся специальные компьютерные модели структур, процессов, компетенций, показателей и других элементов организационного устройства компании. Наличие точных моделей позволяет принимать оптимальные организационные решения, поддерживать взаимосвязанные регламенты деятельности, настраивать нужным образом информационные системы, достигая тем самым необходимой **организационной синергии**.

Именно эта синергия и создает системный эффект, обеспечивает эффективность организации. Термин «эффективность» тоже нуждается в пояснении. В современном организационном менеджменте рассматривается эффективность трех видов (Таблица. 1):

* Операционная – отношение результатов деятельности к затратам операционных ресурсов
* Стратегическая – способность к достижению поставленных целей (соотношению целей и результатов) с оптимальными затратами инвестиционных ресурсов
* Корпоративная - способность правильно ставить цели, исходя из ясного понимания своих ценностей и ключевых компетенций.

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ценности |  |  | Корпоративная эффективность |
| Цели |  | Стратегическая эффективность |
| Результаты | Операционная эффективность |
| Затраты |

Прозрачность конструкции организации, достигаемая за счет моделирования ее архитектуры, позволяет увидеть ее сильные и слабые стороны, изменять ее устройство при появлении новых возможностей или угроз, позволяет достичь желаемой эффективности.

Поэтому логика ответа на вопрос: «зачем надо заниматься «организационным менеджментом» весьма проста:

* Эффективность является главной целью менеджмента[[9]](#footnote-9).
* Эффективность зависит исключительно от качества организации деятельности компании
* Требуемого качества организации сегодня можно достичь на основе новых управленческих и информационных технологий.

**Каким компаниям это необходимо?**

Владение современными технологиями организационного менеджмента необходимо не только крупным корпорациям. На каждом этапе «жизненного цикла» организации (Рис. 4) у компаний возникают свои особые потребности в их применении.

Масштаб деятельности

Время

Рис. 4. S-образная кривая «жизненного цикла компании»

На Рисунке 4 приведена S-образная кривая жизненного цикла компании, которая отражает характер роста объемных показателей бизнеса во времени – от фазы становления (1), через период бурного роста (2) к стабилизации (3).

**Для компаний малого бизнеса**, которые хотят развиваться и далее(1) особенно важны такие задачи организационного менеджмента, как «формализация и регуляризация деятельности». Это необходимый этап постановки профессионального управления компанией после завершения начальной предпринимательской фазы. Внедрение бизнес-инжиринговых организационных технологий, позволяет пройти его исключительно быстро, не «изобретая велосипед», но и не теряя индивидуальность. В организации деятельности «готовые решения», как правило, не работают - нужен индивидуальный подход, «индпошив». Но, признанные стандарты и примеры лучшей практики, заложенные в базу знаний современных информационных систем для архитектурного бизнес-моделирования, позволяют максимально быстро сконструировать систему управления, соответствующую специфике конкретного бизнеса.

Какие же зримые эффекты получает компания от регуляризации бизнеса, постановки «регулярного менеджмента»[[10]](#footnote-10)?

Прежде всего – это повышение предсказуемости и стабильности работы компании. Снижается вариабельность, разбросы характеристик выполнения заказов (время поставок, количество брака на партию), что высоко ценит клиент. Такая стабилизация это следствие лучшей управляемости компании, выполнения правил и регламентов деятельности. Само документирование порядка действий, наличие точного описания правил ведения бизнеса позволяет их обсуждать и совершенствовать. Но, главное, высшее руководство компании после постановки «регулярного менеджмента» может отойти от постоянной «текучки» и заняться стратегией развития и роста бизнеса.

Регулярный менеджмент в осуществлении текущей деятельности не полагается исключительно на героизм руководителей. Руководители теперь направляют свои усилия на то, чтобы спроектировать надежные процессы, зафиксировать лучшие практики, задокументировать процедуры, которые можно передать сотрудникам.

**Быстрорастущие компании** с большими планами на будущее(2) – это следующий класс компаний, также нуждающийся в новых организационных технологиях. Такие компании постоянно развивают свои продукты и продуктовый ряд, расширяют присутствие в регионах, выводят новые бизнес-направления - в общем, находятся в постоянной динамике. Им также нужна регуляризация, закрепляющая состоявшиеся бизнесы и позволяющая тиражировать их в регионах. Регуляризация также обеспечивает надежную платформу для развития новых направлений, т.к. действующие бизнесы не требуют постоянного внимания первых лиц. При этом, за счет применения новых организационных технологий, повышается скорость вывода новых бизнесов, продуктов, растет способность компании к устойчивому росту[[11]](#footnote-11).

Кроме того, моделирование и организация бизнес-процессов ориентированных на клиентов, позволяет обеспечить требуемые результаты по всей цепочке создания ценности, что существенно усиливает конкурентные позиции компании. Улучшение качества поставок приводит к возможности получать бОльшую цену», а также завоеванию дополнительной доли рынка, за счет удовлетворенности и лояльности клиентов.

И, наконец, посмотрим, что дает постановка организационного менеджмента **«крупным компаниям»** (3), которые уже вышли на большие объемы продаж, создали мощные разветвленные структуры.

Для описания их «идеального состояния» хорошо подходит образ машины, стабильно генерирующей денежный поток. Именно для создания этой устойчивости крупного бизнеса и важны организационные технологии, которые помогут точно настроить эту машину, заставить ее работать «как часы», позволят гарантированно достигать поставленных целей, выходить на заданные значения оценочных показателей. Чем крупнее компания, тем более важны способы и средства синхронизации работ большого количества людей. Это достигается взаимоувязанными регламентами деятельности, точной системой целеполагания и мотивации.

Конечно, нельзя забывать, что главная цель бизнеса - это не выстраивание людей, а рост доходности и стоимости компании. Но и на эти показатели бизнеса положительно влияет применение новых организационных технологий. Оптимальная организация процессов позволяет резко снизить, так называемые, системные издержки – т.е. издержки на излишние запасы, транспортировку и перемещения, снизить брак и затраты на переделки, потери от простоев связанные с неисправностью оборудования[[12]](#footnote-12). Но это рост операционной эффективности. Кроме того, получаемая за счет профессионального организационного менеджмента стабильность, снижение рисков, прозрачность настоящего и будущего компании приводит к росту ее рыночной стоимости, что обычно выражается в «премии к цене». Хотя в оценке стоимости не все так просто, но всеми признается, что прозрачность и предсказуемость бизнеса высоко ценятся инвесторами.

**«Организационный менеджмент» и сходные подходы к организации деятельности**

Развитие «организационного менеджмента» происходит не только в области технологий, но и в области «идей». В этом плане наиболее проработанная система успешной организации деятельности в современных условиях содержится в стандартах менеджмента качества ISO9000. Эти стандарты постоянно развиваются, обобщая лучшую практику (Таблица 2). Причем желательно ориентироваться на стандарты серии ISO9004**,** не требующие сертификации, а дающие рекомендации к чему должна стремиться компания, которая хочет добиться успеха на характерных для нашего времени насыщенных и динамичных рынках[[13]](#footnote-13).

Таблица 2. Эволюция стандартов «менеджмента качества»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Стадия перехода к современной модели организации деятельности компании | Версия стандарта менеджмента качества |
| 1 | **Регулярный менеджмент.** Начальное структурирование деятельности компании на основе матричных моделей. Процессы идентифицированы в виде – в виде «дерева функций», распределена ответственность за их реализацию. | **ISO9000:1987** Функциональный менеджмент за счет четкого распределения ответственности. |
| 2 | **Повышение надежности поставок.** Горизонтальное описание «ключевых» процессов компании (процессов жизненного цикла продукции и операционного управления). Оптимизация данных процессов с целью применения стандартизованных техник управления. | **ISO 9000:1994** Поэлементный подход к менеджменту качества – определено 20 ключевых процессов и стандартизированы требования к ним. |
| 3 | **Конкуренция на основе понимания ценностей клиентов**. Достижение и непрерывное повышение «операционной эффективности» процессов. Лидерство по качеству (продукту, параметрам поставки и взаимодействию с клиентом). | **ISO 9000:2000**. Ориентация на 8 принципов менеджмента качества. За счет наличия требования «постоянных улучшений» стандарт не ограничивает предельные требования к эффективности процессов. |
| 4 | **Конкуренция на основе формируемых ценностей и рынков.** Переход к управлению динамично изменяющейся структурой и системой процессов компании на основе упреждающего стратегического замысла («стратегическая эффективность»). Поиск инновационных идей, быстрый вывод новых продуктов. | **ISO 9004:2009**. Ориентация на 12 принципов менеджмента качества. Приоритет стратегических преобразований систем и структур компании по сравнению с совершенствованием процессов |

Однако, в отношении применения этих стандартов нашими компаниями надо сделать две важных оговорки:

Во-первых, даже зная лучшие образцы, с учетом существующего уровня развития их менеджмента, они не могут «большим скачком» перейти к заданным этими стандартами «высоким образцам». Как было неоднократно отмечено, к этому можно придти только эволюционным путем, шаг за шагом, повторяя тем самым в своем организационном развитии эволюцию самих стандартов менеджмента качества.

Во-вторых, эти стандарты, прежде всего, задают «принципы и требования» а не методы и технологии того, каким образом можно организовать удовлетворяющую этим требованиям деятельность. Рекомендации по этому поводу, содержащиеся в стандартах весьма общи и поэтому трудновыполнимы.

Поэтому исключительно плодотворным представляется соединение идей в области построения современного бизнеса, заложенных в стандартах серии ISO9004 с методологией и новейшими технологиями организационного менеджмента[[14]](#footnote-14). Организационный менеджмент обладает своим специфическими методами повышения эффективности компании, отличающимися от методов, применяемых в других функциональных областях управления.

В чем же специфика этого подхода? Ведь любой «подход» предлагает некий особый взгляд на компанию, выделяет в ней свои объекты управления. Функциональные руководители обычно они имеют собственное понимание, «что такое хорошо и что такое плохо» для компании, понимание, соответствующее своей профессиональной позиции. Но если точка зрения одного из них станет преобладающей, то ничего хорошего компании это не сулит. Мы будем накапливать средства, когда надо развиваться, терять стратегических клиентов, если он чуть задержал оплату, покупать дорогое западное оборудование, хотя можно ту же задачу решить и на китайском, давать невыгодные скидки и отсрочки, чтобы выполнить план по продажам, сбывать продукцию, выпуск которой разбалансирует производство и т.п. Это и есть та самая локальная оптимизация, которую отец менеджмента качества Эдвард Деминг считал худшим управленческим грехом. Поэтому и появились области менеджмента, которые, сохраняя свою специфику, носят интеграционный характер.

Для примера сравним подход «организационного менеджмента» с **логистическим подходом.** В этих подходах есть много общего. И тот и другой выделяют в качестве первичных объектов в компании «цепочки создания ценности» («цепочки поставок»). Это «мышление межфункциональными цепочками» отличает оба подхода от подходов чисто функциональных, характерных для многих традиционных областей управления.



Рис. 5. Как видят предприятие разные функциональные руководители

Логистические методы «управления цепями поставок» очень хорошо проработаны, но приспособлены почти исключительно под задачи управления материальными и сопутствующими им информационными потоками.

Но там, где логисты видят потоки материальных ресурсов (material flow of logistic chain)[[15]](#footnote-15), а специалисты по ИТ потоки информации (dataflow), специалисты по оргменеджменту видят потоки ценностей (value stream)[[16]](#footnote-16) и потоки работ (workflow). Причем эти работы и ценности видятся в тесной связи с их «акторами»[[17]](#footnote-17) - людьми, ответственными за результаты (создаваемые ценности) и исполнение работ. Вот этот учет «человеческого фактора» и отличает организационный подход. В общем-то, менеджмент – это управление системами в которых действуют люди, а «организации», согласно самому простому из определений, это группы людей объединенных для достижения определенных целей.

Известно, что помимо организационного менеджмента, есть и другие подходы к рассмотрению организаций, учитывающие этот самый «человеческий фактор». Это науки об организационном поведении (социальная психология и проч.), которые рассматривают деятельность человека с личностных позиций. Организационный (системный) и личностные подходы – это два существенно разных, но неотъемлемых друг от друга восприятия мира.

Мы понимаем, что конечной целью любого проекта организационных преобразований, является не только построение оптимальной организационной структуры, но и изменение поведения людей. Изменения их образа мышления, достижения максимального совпадения их целей с целями организации. Поэтому, в организационных проектах идут две параллельные ветки: изменение организационного устройства (organization design) и управление изменениями ценностных установок и поведения сотрудников (change management). Эти задачи между собой сильно связаны: ясность организационной среды (целей, регламентов и требований) решающим образом влияет на организационное поведение. Но и без изменений в мышлении сотрудников не работают даже самые совершенные организационные конструкции. Именно поэтому организационные проекты отнесены к самому высокому классу сложности: по трудоемкости, уровню риска и другим существенным параметрам они намного превосходят иные типы проектов.

Тем не менее, несмотря на важность личностного аспекта, с точки зрения организационного менеджмента сотрудники рассматриваются как функции, должности, нечто взаимозаменяемое и проектируемое с системных позиций. Хотя сквозь «очки» этого подхода, не видно лица конкретного человека, но именно это обстоятельство дает возможность уйти от человеческой уникальности, неповторимости и приблизиться к стандартности, закономерности, повторимости.

Организаторы, в отличии от представителей прочих функциональных направлений видят не только и не столько свою область, сколько всю компанию в целом. Причем видят ее как единую систему!

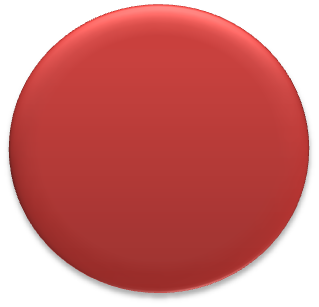
**Системный подход в организационном менеджменте**

Существуют несчетное множество различных определений понятия «система». Бессмысленно спорить об истинности, того или другого – тем более, что окружающие нас системы столь многообразны. Лучше говорить о полезности того или иного определения в рамках принятой теории.

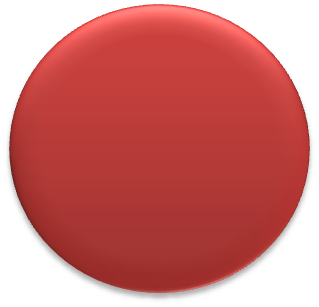
Кроме того, надо идти от общего концепта, чтобы каждая частная методика или подход имели в нем свое место! Тогда будет понятна их значимость и тогда, это можно назвать «знанием», а не коллекцией «требований», которые по непонятным правилам соединили в одном стандарте. Т.е. надо начинать с того, как мы видим бизнес-систему, на каком языке о ней разговариваем, а затем уже обсуждать, как мы ее оптимизируем, применяя различные подходы и методики.

С точки зрения организационного менеджмента применительно к бизнес-системам мы считаем полезным следующее определение системы:

*Система – это средство организации взаимосвязанных элементов для достижения определенной цели*[[18]](#footnote-18). Проиллюстрируем это определение следующим рисунком, который его автор, один из лучших российских бизнес-тренеров, Олег Банных назвал «триадой системного подхода»[[19]](#footnote-19):

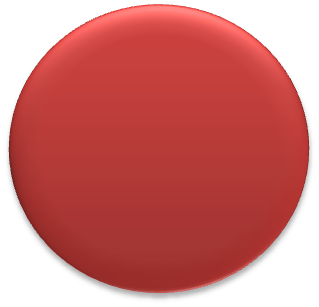


Цель (смысл, назначение)



Устройство

(состав, связи)



Функции (процессы

технологии)

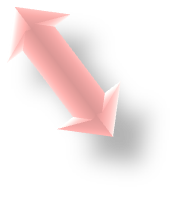
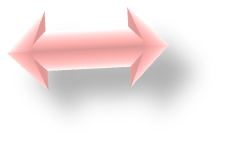
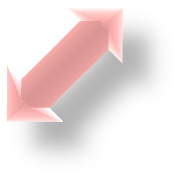


Рис. 6 Триада системного подхода

На что здесь стоит обратить внимание, особенно, если мы имеем дело с организационными системами?

Во-первых, что любая оргсистема создана для решения определенных задач, т.е. имеет определенное предназначение, задаваемое ее целями.

Во-вторых, что для реализации этого предназначения она должна уметь выполнять определенные функции, владеть некими технологиями деятельности.

И, наконец, носителями этих технологий являются ее элементы, между которыми установлены определенные связи, позволяющие взаимодействовать для достижения установленных целей.

Вот это взаимодействие, а точнее взаимосодействие, и дает, так называемый, системный эффект, проявляющийся в наличии у системы особых свойств, не присущих её отдельным элементам, а также сумме элементов, если они не соединены системообразующими связями.

Короче говоря, **в системе 2+2 =5!**

И чем сложнее система, тем более справедлив этот вывод. Если обратиться к области оценки бизнеса, то наглядным проявлением этой «системной энергии» является резкий рост капитализации компаний, наблюдающийся последнее время (не будем смотреть на кризис, который не отменяет тенденции). Причем, интересно не столько увеличение абсолютной величины капитализации, сколько рост, так называемого, коэффициента Тобина: соотношения рыночной стоимости компании, как бизнес-системы и бухгалтерской стоимости активов, как суммы стоимостей отдельных частей бизнеса.

Если еще в 80 г.г. прошлого века этот коэффициент был на уровне единицы а, иногда, и меньше, то теперь он в среднем достиг десятикратной величины. Почему за компанию, как целое, платят в десять раз больше, чем за полный набор ее активов, взятых по отдельности? Это и есть полученный эффект целостности, эффект хорошо организованной системы, а такие системы обычно обладают устойчивостью и имеют ясные перспективы развития. Что и ценится инвесторами.

Теперь становится ясным, почему в последнее время так возросла роль организационного менеджмента, задачей которого и является проектирование конкурентоспособных и эффективных компаний.

Вторая теоретическая опора организационного менеджмента – это институциональный подход. А именно, современная экономическая теория, которая учитывает тот факт, что люди объединены в организации, которые регулируются различными нормами и правилами (институциями).

Классическая экономика всегда в своих построениях рассматривала свободных экономических субъектов, идеальных с точки зрения информированности и разумности при принятии решений, а также обязательных в исполнении принятых договоренностей

Но практика показывает, что человек гораздо менее идеальное существо, существо с ограниченной разумностью и склонностью к оппортунистическому поведению, что заставляет тратить много «лишних» усилий как «до», так и «после» достижения договоренностей (на внешний и внутренний контроль).

Все это создает особые издержки для организации взаимодействия как между, так и внутри компаний. Собственно минимизация подобных издержек и есть основная задача организационной науки и практики.

Сравним этот подход с рассматриваемым ранее подходом логистическим.

На рисунке ниже видно, что сфера логистики – это оптимизация трансформационных (операционных) издержек за счет рационально организованных материальных потоков. Сфера организационного менеджмента – оптимизация трансакционных издержек, за счет рационального распределения ответственности за результаты и исполнение работ, оптимальную балансировку целей и интересов субъектов деятельности внутри компании. Отметим, что показанное на рисунке «соглашение» есть результат не только внешней, но и явной или неявной внутренней контрактации [[20]](#footnote-20).



Рис. 7 Различие трансакционных и трансформационных издержек

Как указано в Глоссарии по логистике[[21]](#footnote-21), «назначение логистического менеджмента - это поддержка корпоративной стратегии фирмы с оптимальными затратами ресурсов, а также обеспечение системной устойчивости фирмы на рынке *за счет сглаживания внутрифирменных противоречий* между подразделениями закупок, производства, маркетинга, финансов и продаж и *оптимизации межорганизационных взаимоотношений* с поставщиками, потребителями и логистическими посредниками». Постановка задач, выделенных курсивом, отражает тенденцию сближения логистического и организационного менеджмента. Для последнего эти задачи являются основными. Фактически здесь «логистика» (в лице авторов данного учебника) забирается на его территорию.

В целом, институциональный подход к экономике видит причину появления фирм в том, что величина трансакционных издержек на достижение договоренностей внутри компании существенно меньше, чем на достижение «рыночных» или вообще «внешних» договоренностей. Анализируя отношения внутри компании, организационный менеджмент исходит из того, что такая же разница наблюдается при сопоставлении трансакционных издержек взаимодействия в пределах одного подразделения и между разными подразделениями. Как показывает практика, специализация подразделений, объединение сходной деятельности почти всегда снижает трансформационные или (что одно и тоже) «операционные» издержки компании, но, как мы видим, повышает трансакционные. Необходимо найти определенный баланс между разными видами издержек при выделении подразделений внутри компании. И для решения такой задачи нужны, в первую очередь, не логистические, а организационные компетенции.

Таким образом, организационный менеджмент применяет институциональный подход на уровне бизнес-систем. Основной предмет его интересов - решение задачи: как оптимально группировать деятельность, т.е. «объединять или разъединять» элементы деятельности[[22]](#footnote-22)?

**Основные задачи организационного проектирования**

Организационный менеджмент разделяет эту главную задачу на две: проектирование организационных систем (организационное проектирование) и проектирование (или, как принято говорить, реинжиниринг) сквозных процессов организации (бизнес-процессов).

Начнем, с организационного проектирования. Принципы организационного проектирования как раз и определяют, каким образом соединять или разделять функциональные задачи и процессы под единым административным руководством.

Один из принципов оргпроектирования, известный как «норма управляемости», знают, наверное, все. Эффективность организационной структуры компании во многом зависит от способности руководства координировать усилия большого числа объектов. Этот принцип, возникший в докомпьютерную эпоху, эпоху преобладания «бригадирской модели» или административного менеджмента, когда «люди управляли людьми», а процессы были не описаны, а значит и не прозрачны. Естественно, что это ограничивало управленческие возможности. Эти ограничения во-многом были сняты с появлением современных средств коммуникации (руководитель может напрямую обращаться к значительно большему числу сотрудников), а также с появлением концепции бизнес-инжиниринга и систем организационного моделирования[[23]](#footnote-23).

Имея точный чертеж и показатели деятельности, можно обсуждать качество ее организации, а не только полагаться на свою память, а также компетентность и ответственность подчиненных.

Но есть и другие принципы построения оптимальных организаций, которые были в явном виде сформулированы относительно недавно. Ведь ранее «организация организаций» было делом немногих выдающихся организаторов производства, которые применяли их интуитивно. Теперь, в период постоянных изменений макросреды и действующих в ней компаний, когда организационный менеджмент становится достаточно распространенной профессией, нельзя надеяться только на интуицию.

Посмотрим теперь, какие новые принципов могут повысить эффективность организации деятельности?

Начнем с примеров. Причем не из области управления бизнесом, а с системы государственного управления. Большинство организационных принципов применимы и там, и там. В ходе административной реформы органов государственной власти РФ широко использовались принципы под общим названием «исключение конфликта интересов». А именно:

* «Конфликтующие цели и соответствующую деятельность лучше закреплять за разными подразделениями, чем объединять в одном». Например, исключительно полезным. в этом смысле, было организационное разделение государственных функций субъектов РФ по эффективному использованию природных ресурсов (цели – увеличение доходов от использования ресурсов) и их охране.
* «Функции, закрепленные за подразделением, не должны стимулировать сотрудников к извлечению личной выгоды». Например, одной из основных целей административной реформы являлось организационное разделение функций по контролю и надзору (проверки, инспекции) и функций по разработке нормативно-правовых актов (подзаконных актов, регламентов, инструкций, нормативов и т.п.). В случае их совмещения в одном подразделении возникает искушение создавать такие нормативные акты, которые обеспечивают получение выгод от проверок.

Применение этих и других правил было результатом анализа сложившейся государственной практики, которая исправлялась правильным организационным решением. В бизнес-организациях также вначале оцениваются имеющиеся проблемы (например, подобные «конфликты интересов» характерны для различных контрольных функций и внутренних аудитов), а затем выявляются возможности их решения путем совершенствования организационной структуры или конструкции процессов.

Однако, самыми важными в коммерческих организациях являются принципы, относящиеся к «конфликтам ответственности, прав и полномочий», размытость ответственности за результаты деятельности или противоречивые цели подразделений и сотрудников. Все это решающим образом сказывается на способности компании по реализации выбранной стратегии. Для разных стратегий приоритетом может быть: (1) повышение результативности и качества, (2) повышение эффективности (снижение издержек) или (3) повышение гибкости, скорости перестройки. Каждая из стратегий соотносится со своими принципами организационного устройства.

Например, для стратегии снижения затрат полезна «централизация однородной деятельности». На основе этого принципа реализуются конкретные организационные решения, например, формирование мощных специализированных подразделений или создание собственного центра предоставления услуг (централизованный бухгалтерский учет, ИТ-обеспечение, ремонт…). Другой организационный принцип, направленный на сокращение издержек - это вынесение некоторых функциональных задач на аутсорсинг. Он помогает не только снизить издержки, но и улучшить качество основной деятельности, передавая другим «не ключевую» деятельность, которая отнимала ресурсы и усилия руководства[[24]](#footnote-24). В другой трактовке он известен как принцип «концентрации на ключевой компетенции». Таким образом, он работает и на следующую из перечисленных выше стратегий – стратегию превосходства в результативности и качестве.

Основные организационные предпосылки, лежащие в ее основе таковы: если мы хотим повысить результативность какого-либо бизнес-направления, то мы должны идти по пути объединения не однородной, а «разнородной» деятельности. Т.е. мы выбираем другой базовый принцип – «максимальную концентрацию всех необходимых ресурсов под единым руководством». Это затратно, но качество реализации процессов и конечного продукта в такой системе существенно возрастает. Передача под единое управления «сквозных бизнес-процессов, про которые мы будем рассказывать далее, тоже является одним из способов применения этого принципа. Еще один принцип повышающий качество результатов - «концентрация компетенций», напротив связан с централизацией деятельности. Он может быть применим в случае ограничений по числу специалистов в каких-либо ключевых функциональных областях. Тогда этих специалистов объединяют в единую службу.

И, наконец, если нам важна гибкость реакции, адаптивность, а при выборе такой стратегии требования к результатам критически важных функциональных систем (например, ИТ или HRM[[25]](#footnote-25)) меняются часто и формализуются с трудом, то эти функции передаются непосредственно в основное бизнес-подразделение.

В настоящее время перечень принципов и правил, а также области их применимости составляют основу знаний и опыта специалистов по организационному проектированию, обобщается ведущими учеными в этой области[[26]](#footnote-26).

Главное, в оптимизации организаций не прекращать поиск лучших решений, не считать, что у нас все хорошо только потому, что организация существует без изменений уже долгое время. Как раз, наоборот - в изменяющемся мире это признак возможной потери эффективности.

Конечно, широко известны базовые модели оргструктур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная и их сочетания, которые можно брать за основу. Известны правила их выбора в зависимости от типов цепочек создания ценности (для бизнес-систем) и модели корпоративного управления (для холдингов). Но, реальная, исторически сложившаяся структура компании, как правило, представляет собой какую-то оригинальную комбинацию базовых вариантов. Причем не всегда оптимальную, а сложившуюся под влиянием случайных и субъективных факторов, выстроенную «под конкретных людей». Наличие руководителей с нужными компетенциями, особенно в тех странах, где уровень менеджмента невысок, является одним из существенных факторов при выборе варианта оргструктуры. Но надо различать случаи, когда организационное решение было принято под воздействием объективных, а когда и субъективных факторов. Организация, как говорил С.П. Никаноров, российский классик организационной науки[[27]](#footnote-27), вся состоит из принятых кем-то и когда-то решений.

Понимание принципов оргпроектирования, позволяет применять их осознанно, очищать компанию от «организационного шлака», т.е. накопившихся со временем не актуальных сейчас организационных решений, производить тонкую настройку организации, получая при этом существенные конкурентные преимущества. «Не секрет, что именно организационная структура является, как правило, тщательно охраняемой коммерческой тайной, ибо технологию производства можно купить или придумать, а технологию управления крупной организацией можно только вырастить, как живое существо вместе с самой организацией»[[28]](#footnote-28). Или выстроить аналогично сложнейшему техническому объекту, причем с учетом «человеческого фактора», чем и занимается бизнес-инжиниринг.

Например, можно, проанализировать оптимальность распределения задач между обеспечивающими и основными службами, т.е. бизнес-подразделениями, поддерживающими цепочки поставок (Рис. 8). Этот анализ позволяет найти решения оптимальными образом балансирующие «результативность» и «экономичность» в зависимости от принятой стратегии.



Рис. 8. Различные варианты разделения и объединения функций

В настоящее время, не может считаться единственно верным решением - ни наличие гигантских специализированных подразделений, ни передача всех функций в бизнес-подразделения. Анализ с применением принципов оргпроектирования позволяет выявить положительные и отрицательные последствия выбора того или иного варианта организационного дизайна или закрепления ответственности, что позволяет произвести оценку вариантов и выбрать оптимальный. После чего можно переходить уже к оптимизации самих процессов.

Почему «после», поясним на примере из реальной практики оптимизации «классического» межфункционального процесса крупных компаний - «Согласование и заключение Договоров». Оптимизация документооборота за счет автоматизации, с применением одной из лучших информационных систем этого класса, не решила проблем возникающих при прохождении процесса согласования. Потому, что, как и в большинстве случаев, это не проблема правильных информационных потоков, а проблема коммуникаций. В свою очередь, плохое коммуницирование - это следствие неправильных отношений, несбалансированных целей и интересов сторон, принимающих участие в согласовании[[29]](#footnote-29).

Т.е. при оптимизации процессов надо уметь отличать «информационные» проблемы, от организационных, без понимания специфики которых, желаемый оптимум никогда не будет достигнут.

Обратимся теперь ко второй задаче, связанной с оптимальным проектированием деятельности – реинжинирингу бизнес-процессов[[30]](#footnote-30). Поясним, почему эта деятельность называется «реинжиниринг», а не «инжиниринг» процессов или «перепроектирование», а не «проектирование» процессов. Именно потому, что «естественно» сложившиеся процессы даже в успешном бизнесе, как правило, не оптимальны. Всегда есть резервы повышения эффективности. И нужен свежий, системный, инженерный взгляд на эти процессы, чтобы найти новые способы реализации бизнес-процессов, не теряя при этом ключевых предпринимательских идей заложенных в бизнес-модель компании[[31]](#footnote-31).

Реинжиниринг бизнес-процессов базируется на двух «китах»: (1) новых возможностях работы с информацией, предоставляемой современными информационными системами и (2) пересмотре устоявшихся принципов «разделения труда», сложившихся в эпоху массового производства и ценовой конкуренции, которые многим кажутся незыблемыми.

Хотя современный организатор выстраивает эффективные системы не только «из людей», но людей вооруженных компьютерами – первый аспект в большей степени удел специалистов по ИТ. Другое дело, что, как мы говорили в начале статьи, «организатор», действуя «как инженер» должен знать те средства, из которых он строит эффективные системы.

Но предметом его рассмотрения являются прежде всего принципы «разделения и объединения» работ, workflow, а не dataflow.

К старым организационным принципам, последствия применения которых, до сих пор сказываются на организации процессов относятся:

* «горизонтальное разделение труда» - максимальная детализация операций и их закрепление за специализирующимися на них работниками
* «вертикальное разделение труда» - т.е. отделение управленческого труда, связанного с принятием решений от труда по исполнению принятых решений, норм и правил работы, которые осуществляются «не думающими работниками»[[32]](#footnote-32).

Гипертрофированное разделение труда, сложившееся в предшествующую эпоху привело к серьезным перекосам в организационных структурах, к, так называемой, «департаментализации функций»[[33]](#footnote-33), превращению функциональных подразделений в «удельные княжества», враждующие друг с другом. Наибольший вред компании приносило превращение в такие «княжества» подразделений, образующих «цепочку поставок»: маркетинг, проектирование, закупки, производство, сбыт. По этой линии происходило и происходит в компании взаимодействие с клиентом. Любая неэффективность такого взаимодействия сразу же отражается на способности компании к созданию конкурентоспособного ценностного предложения. «Переход к разделению труда и массовому производству привел к резкому снижению цены и к такому же падению качества»[[34]](#footnote-34). Разделенные «функции», подобно разрезанному на части червяку, зажили своей жизнью, руководствуясь собственными критериями эффективности.



Рис. 9 «Цена» роста производительности за счет разделения труда:

Новая экономика радикально другая и требует большей гибкости процессов, а также другого поведения персонала. Принципы реинжиниринга позволяют распознать неоптимальности там, где компания либо находится в плену старых представлений об организации работ («так делали всегда»), либо не использует новых возможностей, предоставляемых новыми информационными технологями. Надо учиться видеть эти моменты в конструкции процесса и перестраивать («реинжинирить»!) их с применением рассматриваемых далее принципов[[35]](#footnote-35).

Принципы реинжиниринга лучше не рассматривать линейным списком, а разделить на три группы.



Как мы видим, первая самая большая группа принципов касается именно «разделения труда», а вернее переходу от **«разделения операций» к их объединению**, как по вертикали, так и горизонтали.

Интерпретация и практика применения этих правил оптимизации процессов может быть темой отдельной статьи[[36]](#footnote-36). В этой же статье мы только хотели выделить специфику «организационных задач», отличающую их от других областей менеджмента организации (информатики, логистики), обладающих особыми объектами, проблемами и методами. Понимая эту специфику, вооруженные[[37]](#footnote-37) этим специфическим «организационным знанием» можно освоить технологии совершенствования как процессов, так и структур организаций.

Стратегическая эффективность, оптимизация организационной структуры – это ведущая тема нового стандарта менеджмента качества – ISO9004:2009, отодвинувшая «операционную эффективность» и оптимизацию процессов на второй план. Дело в том, что стандарты менеджмента качества, как мы говорили, обобщают современную практику бизнеса, а одна из главных тем новой экономики – менеджмент инноваций. Инновации ведут за собой реструктуризацию, т.е. замену элементов или всей структуры на новую. В то время как улучшение процессов, как правило, проводится в рамках действующей структуры.

**Организационный менеджмент как профессия**

В заключение отметим, что хотя функциональные менеджеры (во всех областях) должны уметь решать организационные задачи чтобы оптимально выстроить деятельность в своей сфере ответственности, в последнее время стали исключительно востребованы специалисты, которые сделали решение этих задач основной профессией. Характерно, что в ежегодном рейтинге профессий в США, составляемом CNN Money совместно с PayScale первое место по оплате труда и темпам карьерного роста занимает «системный инженер»[[38]](#footnote-38). «Системная инженерия» (system engineering) – это общий подход к проблеме создания успешно функционирующих систем как технических, так и организационных. Бизнес-инжиниринг (enterprise engineering) – это его составная часть, ориентированная на проектирование систем организационных. А если вспомнить, что организационные проекты отнесены к самому высокому классу сложности, то «бизнес-инженеры» имеют блестящие перспективы в новой экономике.

Действительно, статус организационного менеджмента сейчас существенно изменился. Он становится неотъемлемой частью современной компании, встав в один ряд с такими традиционными функциями как маркетинг, управление производством, финансово-экономическое управление и т.п. Это связано с тем, что в мире резко возросла динамика изменений. А чтобы успешно конкурировать, компании должны постоянно и в адекватном темпе меняться внутренне. Изменения для компаний становится «образом жизни», не научившиеся изменяться быстро уходят с рынка. Интеграция в мировую экономику (глобализация) еще более расширяет поле конкурентной борьбы, заставляя наши компании конкурировать с лидерами мирового рынка. Причем конкурировать не только по качеству и стоимости продукции, но и в скорости создания и вывода на рынок новой продукции, в инновациях, в способах ее предоставлении клиентам, в построении уникальных бизнес-моделей.

В последнее время ясно обозначилась тенденция усиления роли эффективной организации (организовывания) деятельности, ее «организационного капитала» в общем успехе компании, причем как в операционной эффективности, так и в достижении ее перспективных целей. Мы не отрицаем, что на достижение успеха влияют и другие факторы: наличие продуктивных бизнес-идей или возможности привлечения финансовых ресурсов.

Однако в настоящее время, несмотря на кризис, многие эксперты отмечают, что идей, денег и людей, желающих вложить в дело серьезные деньги, гораздо больше, чем людей способных это дело организовать. И речь идет скорее не о дефиците выдающихся уникальных личностей (волевых «организаторах производства» советского или западного типа), а об обычных менеджерах способных добиться «объединения ограниченных и неэффективных по отдельности людей в эффективные коллективы...», менеджерах которые сделали эту деятельность своей профессией.

А профессиональное решение этой задачи потребует освоения современных технологий организационного менеджмента, основанных на методах и информационных инструментах моделирования бизнеса. Сегодня «электронная модель», дающая формальное и точное описание деятельности компании, может стать ключевым элементом ее операционной и, главное, стратегической эффективности. Именно эта модель обеспечивает систематизацию, накопление, обработку и активное использование при принятии решений знаний обо всех аспектах организации (целях, функционале, структурах, зонах ответственности, порядку взаимодействия и пр.). На базе электронной модели обеспечивается единство стратегического и тактического управления, синергия управления ресурсами и организацией работ, достигается оптимизация структур и процессов, создаются предпосылки правильного «производственного поведения» персонала, его вовлеченности в совершенствование бизнеса. И, конечно же, с помощью электронной модели формируется и актуализируется система организационных регламентов, задающих «корпоративные правила игры».

Для реализации этих новых управленческих технологий потребуется специальный инструментарий бизнес-моделирования. Появились новые системы моделирования корпоративной архитектуры, системно структурирующие информацию об организации деятельности на основе формальных моделей. В их основе лежит точное конструирование деятельности компании на основе базовой системы понятий и отношений между ними. Моделирование с применением этого подхода является мировым трендом. Вместо компаний, успешное функционирование которых, опирается исключительно на харизму лидера, создается прозрачная и адаптивная бизнес-система, достаточно устойчивая при смене отдельных персоналий. Преобразования в такой компании можно проводить так быстро и так часто, как того требуют внешние и внутренние условия.

Закончим эту статью цитатой из книги Гарри Кокинза «Управление результативностью»[[39]](#footnote-39). «Наука управления находится в стадии зарождения. Сейчас обучение управлению можно сравнить с обучением ремеслу — сейчас мы учимся, рассматривая бизнес-кейсы или наблюдая за другими менеджерами, оценивая хорошо или плохо, то, что они делают. Применение новых подходов, опирающихся на кодифицированное знание, наборы инструментов и решений, может поставить науку управления на один уровень с другими, более зрелыми дисциплинами, например генетикой или машиностроением. И это путь к успеху в 21-ом веке».

1. Здесь мы не рассматриваем другие типы организаций: государство, церковь, армию и т.п. [↑](#footnote-ref-1)
2. Fayol H. Industrial and General Administration. — Geneva: International Manag. Inst., 1930. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кейс «Обследование предприятия»: «Сколько здесь народу работает в смену?» - 10 человек. «Это с бригадиром?» - А без бригадира вообще никто не работает ☺ [↑](#footnote-ref-3)
4. Key performance indicators – Ключевые показатели производительности или эффективности. Более точный перевод – первый, более распространенный - второй [↑](#footnote-ref-4)
5. К которым относится Россия, да и другие страны СНГ [↑](#footnote-ref-5)
6. Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. – М.: Добрая книга, 2009. [↑](#footnote-ref-6)
7. Глеб Архангельский Организация Времени. — 2-е изд. — М.: «Питер», 2007 или Александр Горбачев Тайм-менеджмент: Время Руководителя. — 1-е изд. — М.: «ДМК-Пресс», 2007 [↑](#footnote-ref-7)
8. Enterprise Architecture at Work: Modeling, Communication and Analysis (The Enterprise Engineering Series) by Marc Lankhorst, Springer; 2-nd edition, 2009; «Менеджмент по нотам: Технология построения эффективной компании», под редакцией Льва Григорьева, М. Альпина Паблишерз, 2010. [↑](#footnote-ref-8)
9. Предприниматели создают бизнес, менеджмент делает его эффективным! [↑](#footnote-ref-9)
10. Подробнее: «7 нот менеджмента», изд. Журнала Эксперт, 1-ое - 7-ое издания, 1997 –2007 г. [↑](#footnote-ref-10)
11. Например, один из лидеров российского рынка гофроупаковки за счет постановки системы организационного менеджмента в несколько раз повысил сроки вывода вновь построенных заводов на предельные бизнес-результаты! [↑](#footnote-ref-11)
12. Например, на одном из российских предприятий минута простоя приводила к упущенной выгоде в 10000 руб. Реорганизация системы техобслуживания, переход от «реагирующей» на «предупредительную» модель, сократило суммарные готовые простои, а, следовательно, увеличило время выпуска, на несколько недель. Соответственно выросли и выручка за произведенную продукцию. [↑](#footnote-ref-12)
13. Последний стандарт ISO9004:2009 - так и называется «управление успехом» («managing for success») [↑](#footnote-ref-13)
14. См. статьи специалистов «Бизнес Инжиниринг Групп» в журнале «Методы Менеджмента Качества» за 2009 и 2010 г.г. [↑](#footnote-ref-14)
15. Поток производства, закупок, сбыта, хранения и доставки, представляемый как единое целое и состоящий из поставщиков, складов, производства, распределения и потребителей. [↑](#footnote-ref-15)
16. Хотя надо отметить, что понятие «ценности» постепенно добирается и до логистики. Критерием логистической оптимизации, становится тогда не только «минимальные суммарные затраты», но и максимизация ценности для целевых клиентских групп [↑](#footnote-ref-16)
17. Действующее лицо (англ. – actor), исполнитель – личность, организация или система. Теперь и компьютеры. [↑](#footnote-ref-17)
18. Иногда еще в это определение добавляют «в условиях ограниченных ресурсов», что характерно для всех экономических систем. Будем помнить об этом, но не будем усложнять приведенное выше определение. [↑](#footnote-ref-18)
19. Олега Дундич, «КАРТА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ для его капитанов и штурманов» (диалоги в восьми встречах), в печати [↑](#footnote-ref-19)
20. «Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты». – М.: ГУ ВШЭ, 2006.– 442 с [↑](#footnote-ref-20)
21. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. «Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок», М. Эксмо, 2009 [↑](#footnote-ref-21)
22. Конечно, для начала надо уметь «правильно» смотреть на организацию, правильно выделять эти элементы. Современный организационный менеджмент опирается на свою систему понятий (функциональные системы, подсистемы, функциональные и бизнес-процессы, операции), которую надо уметь отождествить с той системой понятий, которые применяются, например, в логистике (логистическая система, звено логистической системы, логистический центр, логистическая сеть, логистическая цепь, логистический канал и т.п.) [↑](#footnote-ref-22)
23. Отметим, что изложенные в настоящей статье технологии организационного проектирования предполагают использование того или иного программного средства организационного моделирования. Именно эти средства помогают справляться со сложностью современных организационных задач. [↑](#footnote-ref-23)
24. Для классификации областей деятельности с точки зрения ее значимости для реализации стратегий компании в организационном менеджменте применяется специальная «матрица аутсорсинга» [↑](#footnote-ref-24)
25. HRM (human resource management) – управление человеческими ресурсами [↑](#footnote-ref-25)
26. Jan L.G.Dietz, «Enterprise ontology. Theory and methodology», Springer, 2006 [↑](#footnote-ref-26)
27. Выдающийся советский специалист в области системного анализа и теории организационных систем. В 1984 г. комиссией экспертов Библиотеки Конгресса США включён в число десяти учёных мира, внёсших наибольший вклад в науку в XX веке. [↑](#footnote-ref-27)
28. О.В. Братимов, Ю.М. Горский, М.Г. Делягин, А.А. Коваленко Практика глобализации: игры и правила новой эпохи /. – М.: Инфра-М, 2000 [↑](#footnote-ref-28)
29. Хотя автоматизация иногда позволяет участникам процесса не видеть друг друга. Что при сложившихся конфликтных отношениях частично помогает ☺! [↑](#footnote-ref-29)
30. Под «бизнес-процессом» в оргменеджменте понимают сквозной (кросс-функциональный процесс), создающий ценность для клиента, за которую он платит деньги.  [↑](#footnote-ref-30)
31. Под «бизнес-моделью» в оргменеджменте понимают особую комбинацию увиденных предпринимателем ценностей воспринимаемых клиентом и способностью компании их предоставить с выгодой для себя [↑](#footnote-ref-31)
32. «Мне были нужны только руки, но я получил в придачу еще и голову» (Генри Форд) [↑](#footnote-ref-32)
33. Григорьев Л.Ю., Кудрявцев Д.В., «Системный подход и оптимизация организаций» \\ Методы менеджмента качества, 2009, № 8-9 [↑](#footnote-ref-33)
34. Джозеф М. Джуран (Joseph М. Juran, род. в 1904 г.) - американский специалист в области качества, академик Международной академии качества [↑](#footnote-ref-34)
35. Число и состав этих принципов периодически пересматривается, но общий «дух» их рекомендаций мы постарались соблюсти [↑](#footnote-ref-35)
36. Подробнее см. «Менеджмент по нотам: Технология построения эффективной компании», под редакцией Льва Григорьева, М. Альпина Паблишерз, 2010, а также на сайте www.bic.ru (http://www.bigc.ru/publications/mn/concepts\_methods/c\_1.php) [↑](#footnote-ref-36)
37. Недаром же весьма распространен термин «организационное оружие»! [↑](#footnote-ref-37)
38. http://money.cnn.com/magazines/moneymag/bestjobs/2009/full\_list/index.html [↑](#footnote-ref-38)
39. Кокинз Г.. «Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами». 2-е изд .; 2008 ; Альпина Бизнес Букс [↑](#footnote-ref-39)