

## ТЕМА 7. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ

1. Эдхократическая организация;
2. Сетевые организационные структуры;
3. Виртуальная организация;
4. Обучающаяся организация.

1. В конце XX в. человечество вступило в новую стадию своего развития - стадию построения информационного общества. На наших глазах происходит информационно-компьютерная революция, изменяются материальное производство, мировоззрение, быт, образование, искусство и культура.

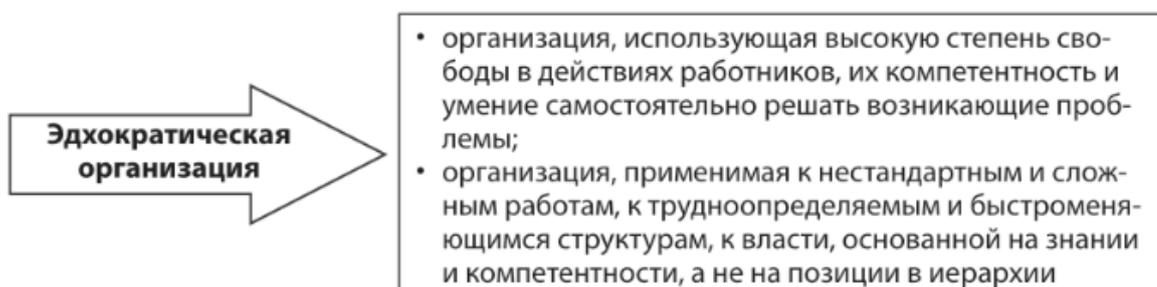
Прогресс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали организационные структуры механистического типа, обеспечивающие это качество.

Происходит сближение производителя и потребителя, конкретный рынок стал определять структуру организации.

В конкурентной борьбе стали побеждать те организации, которые приспособились к новым требованиям внешнего окружения.

Так, в областях высоких технологий и быстро растущих отраслях появились организации, у которых имеются признаки организации будущего. В научной литературе эти организации получили название эдхократических за их применимость к нестандартным и сложным работам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

Термин «эдхократия» дословно означает «власть знаний, компетенций».



Из данных определений видно, что в эдхократической организации ключевым элементом является компетентность. Смысл создания таких организаций - решение проблем, требующих высокого уровня компетентности, умения проанализировать и правильно оценить сложившуюся ситуацию, найти нестандартные решения.

Высокий профессиональный уровень сотрудников таких организаций позволяет делегировать полномочия по выбору средств достижения целей самим исполнителям. Каждый сотрудник непосредственно отвечает за свои

действия. При этом награждается тот, кто добивается успеха в решении задач, стоящих перед организацией.

Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Структура организации, как правило, четко не определена. Преобладают горизонтальные связи. Отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер. Отсутствует жесткая привязка человека к какой-то одной работе. Эдхократия это не только принципы построения организации, но и особый управленческий стиль руководства, при котором работникам предоставлены широкие полномочия. В этих условиях, чтобы эффективно управлять, необходим высокий профессиональный уровень руководителя, осуществляющего управление организацией или группой. В эдхократической организации руководитель обязательно должен быть экспертом. Профессионалы в творческих областях деятельности очень требовательны и могут признавать лишь самого компетентного из своих рядов. Управлять силой приказа, как в традиционных организациях, в данных организациях неприемлемо.

Принципиальные различия между традиционной и эдхократической организациями представлены в таблице.

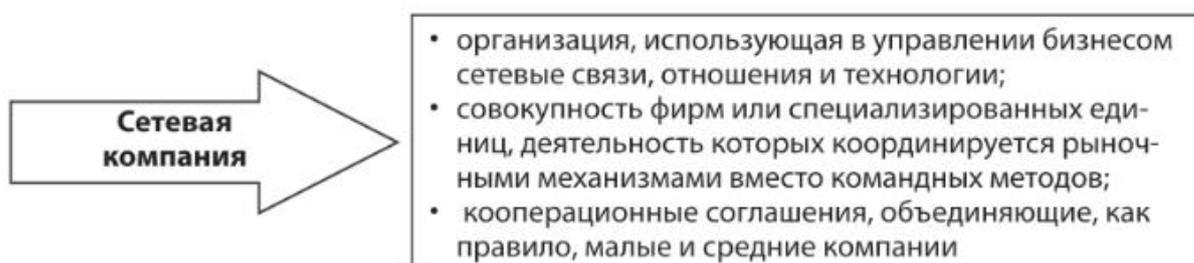
<i>Критерий сравнения</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Эдхократическая организация</i>
Структура	Закреплена в нормативных документах организации	Не закреплена, часто меняется в зависимости от ситуации. Практически каждый сотрудник в сложившейся ситуации может играть роль лидера и руководителя при выполнении проекта или решения какой-либо задачи
Цели	Как правило, определяются исходя из достигнутого уровня	Определяются исходя из требований изменяющейся внешней среды
Квалификация сотрудников	Сотрудники имеют различный уровень квалификации	Большинство сотрудников имеют высокий образовательный уровень и являются экспертами в определенных областях знаний
Правила	Направлены на поддержание порядка и дисциплины	Направлены на развитие организации, стимулируют повышение компетентности и инициативности сотрудников
Отношения «начальник — подчиненный»	Стоятся на безусловном выполнении приказов начальника	Стоятся на совместном обсуждении и принятии решений, руководитель и подчиненный взаимодействуют как коллеги
Корпоративная культура	Зависит от целей и ценностей руководителей организации	Творческая неформальная атмосфера, уважение каждого члена команды, стремление к развитию
Бизнес-процессы	Деятельность можно регламентировать, так как бизнес-процессы повторяются	Сложно жестко регламентировать деятельность, поскольку бизнес-процессы постоянно меняются, а технологии совершенствуются

Построение организации по эдхократическому типу применяется в компьютерно-электронной, опытно-конструкторской, консультационно-нововведенческой и других областях.

2. Расширение кооперационных связей между производителями, поставщиками и потребителями, прогресс информатики, вычислительной техники и средств телекоммуникаций изменили традиционные представления о границах организации, разрушили их замкнутость. Вступление человечества в новую стадию своего развития, которую называют «стадией построения информационного общества», предъявляет и соответствующие требования к проектированию организаций и формированию их структур управления.

По утверждению известного ученого в области менеджмента П. Друкера, в XXI в. изменятся принципиальные основы деятельности компаний - произойдет переход от компаний, «базирующихся на рациональной организации», к компаниям, «базирующимся на знаниях и информации». Изменятся не только сами организации, став компаниями-сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между компаниями, что повлечет возникновение сетей компаний.

Для того чтобы понять сущность этой новой формы организации, приведем несколько определений:



Незначительные различия в определениях понятия «сетевая организация» заключаются лишь в том, что в одном случае дается определение компании-сети, а в другом сети, состоящей из разных компаний.

Сетевые организации существенно отличаются от организаций иерархического типа.

## Сравнение иерархической и сетевой модели организации

Критерий сравнения	Иерархическая организация	Сетевая организация
Нормативная база	Служебные взаимоотношения	Договорные отношения
Средства связи	Стандартные	Современные коммуникационные технологии
Отношения между участниками	Подчиненность	Кооперация, конкуренция
Степень гибкости	Низкая	Высокая
Обязательства сторон	Средний уровень	Высокий уровень
Атмосфера (климат) в организации	Формальная, бюрократическая	Взаимовыгодность
Методы управления связями и конфликтами	Приказы, контроль	Нормы взаимности и гражданского права

Главная особенность сетевой формы организации экономики в любом обществе — это наличие прямых длительных связей между всеми участниками совместной деятельности. При этом значимость иерархических отношений уступает место значимости положения в системе сетевых связей. Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды компаний. Сетевая модель одинаково применима как в качестве модели внутриорганизационного сотрудничества, так и сотрудничества компаний.

Виды сетевых компаний:

- **компания-сеть** - организация, которая разделена на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли), функционирующие на основе единой цели.

Эта модель предполагает создание рыночной экономики внутри компании. В ней хозяйственные единицы продают и покупают продукцию и услуги друг у друга по ценам, установившимся на рынке. Цель этой модели состоит в получении конкурентных преимуществ на основе предоставления предпринимательской свободы подразделениям компании, нацеленным на конечный результат;

- **сеть, сформированная вокруг крупной компании** — сеть, в которой крупная организация представляет собой ядро сети, собравшее вокруг себя организации меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. При этом крупная компания занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие организации быстро попадают в зависимость от более мощного партнера;

- **сеть компаний, близких по масштабам** - группа юридически самостоятельных организаций, объединенных в сеть, в хозяйственном плане поддерживающих устойчивость друг друга, что является очень важным для всех; оболочечная компания организация, которая часть бизнес-функций,

прежде всего собственно производство продукции, передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредоточивается на транзакционной составляющей бизнеса, т.е. определяет, что и сколько производить, как и кому продавать.

Отличие сетевых компаний от организаций других типов:

- традиционные организации предпочитают иметь у себя все необходимые ресурсы, а многие сетевые организации используют активы нескольких организаций, входящих в сеть;
- сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов;
- многие современные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль их участников.

Сети представляют собой гибкую структуру, позволяющую входящим в нее организациям конкурировать между собой, привлекать новых участников и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов.

Современные технические средства позволяют создавать масштабные локальные и глобальные телекоммуникационные сети. Уникальной и весьма эффективной сетью является Интернет. Многие консультационные фирмы представляют собой разветвленные сети.

Сетевые формы организации экономики присущи практически всем отраслям национального хозяйства и сферам деятельности. Во многих отраслях сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний. Они применяются на уровне хозяйствующего объекта, муниципального образования, региона, страны. Сетевая форма организации экономики может осуществляться в реальной и виртуальной (электронной) среде.

На формирование сетевых форм организации хозяйственных систем оказывает влияние глобализация. Она приводит к тому, что многие сети носят глобальный характер. Более того, многие хозяйственные системы обязаны стать глобальными сетями, в противном случае они теряют свою эффективность и конкурентоспособность. Формирование глобальных сетей происходит во многих сферах (торговля, финансовая сфера, производство и т.д.). Зачатки реализации сетевых форм организации можно проследить в структурах холдингового типа, в ассоциациях делового сотрудничества.

Развитию сетевых форм организации хозяйственных систем способствуют снижение цен на передачу информации, а также возникновение новых технологий ее передачи и переработки. Сетевые формы организации экономики являются порождением информационной эпохи.

К началу XXI в. использование сетевых принципов организации компаний становится в западных странах ведущим направлением в менеджменте. Поэтому можно предположить, что переход нашей экономики к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. Следовательно,

впереди эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, исповедующих новые принципы менеджмента.

### **3. Предпосылки возникновения**

Важная особенность экономического развития передовых стран В начале XXI в. - переход от индустриальной к постиндустриальной экономике. Становление постиндустриального (электронно-цифрового) общества обусловлено формированием единого мирового информационного пространства на основе Интернета, проникновением процессов информатизации, глобализации и виртуализации во все сферы экономики.

Интернет все больше становится средой ведения бизнеса. При этом одни организации хотят получить от Интернета новые возможности для развития своего бизнеса и привлечь новых покупателей, другие видят в Интернете «спасательный круг», ищут в нем новые идеи и формы для спасения своего бизнеса.

Интернет представляет неограниченные возможности для развития бизнеса. Так, если природные ресурсы ограничены, то объем информационных ресурсов и пространства в Интернете практически не имеют предела, т.е. Интернет как среда ведения бизнеса безграничен.

Возможности Интернета для организации бизнеса:

- общедоступность и демократичность;
- различные формы сотрудничества на добровольной основе;
- средство изучения потребительских предпочтений и средством продвижения товаров и услуг;
- средство управления технологическими процессами, процессами снабжения и контроля за состоянием рынков и т.п.; возможность найти необходимых партнеров (поставщиков продукции, услуг и т.п.);
- неограниченная аудитория покупателей;
- инструмент проведения финансовых транзакций;
- возможность получить конкурентные преимущества от объема производства, узкой специализации и максимального удовлетворения потребностей клиентов.

В настоящее время Интернет стал не только способом сотрудничества между различными организациями, но и новой средой ведения бизнеса. Эта среда требует от организации нового качества для успешной работы.

Эффективность того или иного строения организации всегда определяется внешней средой, сложностью и динамизмом происходящих в ней изменений. Как известно, стабильной внешней среде, повторяющейся работе, неизменной технологии соответствовала механистическая форма организации. Органическая форма организации пришла на смену механистической и стала более эффективной при меняющейся внешней среде, выпускаемой продукции, организационных изменениях и т.п.

В новой среде необходима новая форма организации прежде всего для того чтобы успевать за происходящими изменениями, а главное, успеть реализовать возникающие возможности. Цель организационных изменений

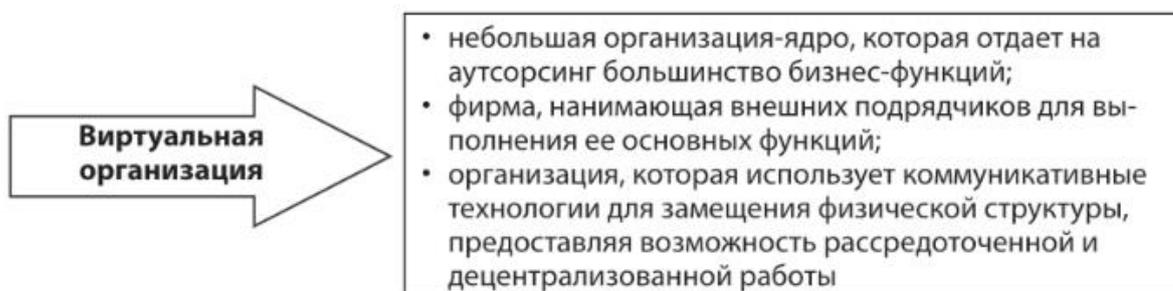
повышение конкурентоспособности бизнеса, преодоление неопределенности, вызванной стремительными изменениями внешней среды.

Под влиянием Интернета повысился темп изменений и появляются новые возможности, реализовать которые можно только при новой форме организации (виртуальной), способной к сверхбыстрой перестройке бизнеса. «Время» становится главным ресурсом на рынке XXI в., критическим фактором успеха.

Таким образом, сложившиеся объективные условия диктуют необходимость создания новой организационной формы, позволяющей людям и организациям объединяться для эффективной реализации возникающих возможностей, т.е. организации новой по стратегии, структуре, бизнесу, технологии и новой основе для построения отношений.

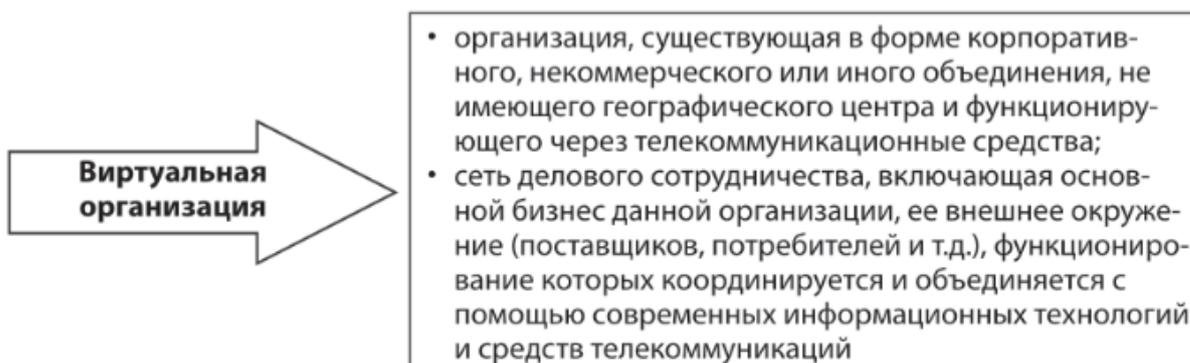
### ***Сущность и содержание виртуальных организаций***

Понятие «виртуальная организация» появилось в литературе в конце XX в. Для более глубокого понимания сущности этой организационной формы рассмотрим несколько определений.



В данных определениях под виртуальной понимается организация, которая создала вокруг себя сеть бизнес-связей. Иначе говоря, это управляющее ядро сети, которое отдает на исполнение внешним партнерам производство, дистрибуцию, маркетинг или любую другую бизнес-функцию, которую, по мнению руководства этой компании, они могут выполнить лучше или дешевле, чем сама компания. В данном случае «виртуальная организация» (управляющее ядро сети), как правило, является юридическим лицом.

Другие же авторы под виртуальной организацией понимают всю сеть делового сотрудничества:



Из определений разных авторов видно, что еще не сложилось общего понимания такого сложного явления, как «виртуальная организация». Если не принимать во внимание некоторые детали, то особых разногласий в определении сущности виртуальных организаций между разными авторами нет. Так, первые ученые акцентируют внимание на управляющем ядре сети деловых связей, а вторые характеризуют всю сеть деловых партнеров, входящих в это объединение, что, на наш взгляд, является более точным.

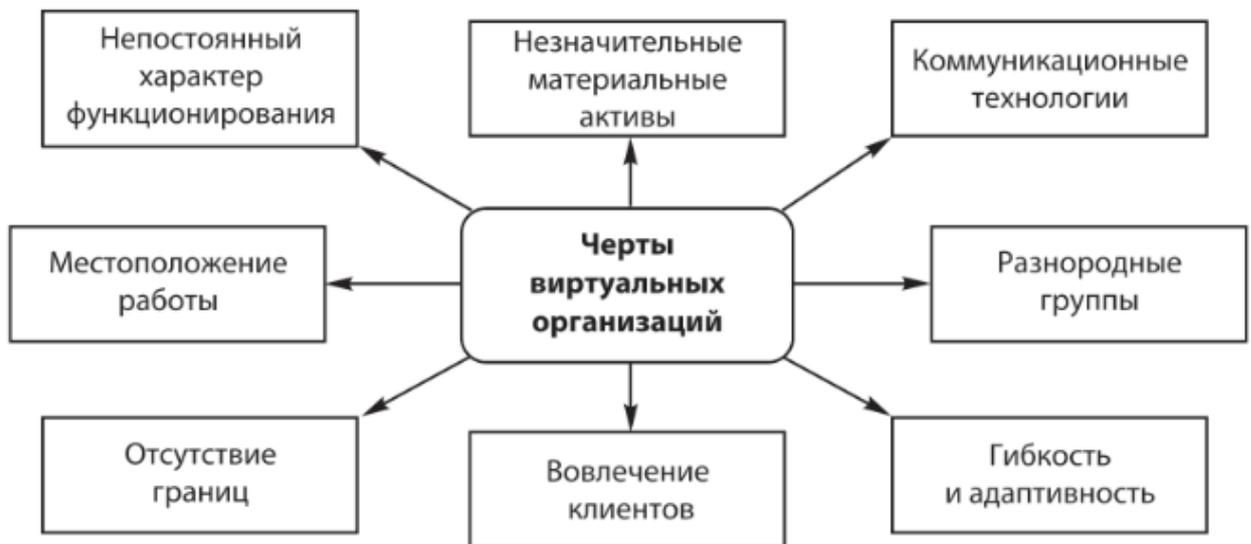
Следует еще раз подчеркнуть, что взаимодействие между членами виртуальной организации происходит в основном через компьютерные сети. Именно компьютерные сети обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. Виртуальные организации группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости (продукции или услуги). При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение деловых людей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость. Таким образом, виртуальная организация создает принципиально новые возможности для бизнеса.

Новизна виртуальной организации проявляется на четырех уровнях: стратегическом, структурном, организационном и технологическом.

#### **Проявление новизны виртуальной организации**

<i>Уровень новизны</i>	<i>Содержание</i>
Стратегический	Виртуальная организация ориентирована на появляющиеся идеи и формируется вокруг возможностей. Основным стратегическим ресурсом является время. Принцип виртуальной организации — «нашел», «реализовал», «забыл». Философия бизнеса — не решение проблем, а поиск возможностей и развитие сильных сторон
Структурный	Связи и элементы виртуальной организации представляют равноправное сотрудничество рабочих групп, отделов и организаций на основе аутсорсинга. Причем отношения выстраиваются на этапе реализации конкретного проекта
Организационный	Отношения основываются на идеях, компетентности и партнерстве людей, участвующих в виртуальной организации. От работника требуется не выполнение работы, а умение сделать выбор, т.е. какую работу делать дальше, а от какой отказаться
Технологический	Бизнес-процессы, как основа технологии и процесса создания продукта или услуги, должны быть доведены до замкнутого цикла, предусматривающего их постоянное совершенствование в режиме реального времени

Чтобы глубже понять сущность и содержание виртуальных организаций, рассмотрим черты, которые характерны для большинства из них.



*Непостоянный характер функционирования.* Виртуальные организации могут образовываться на короткий период. Например, для реализации рискованных проектов, связанных с исследованиями. При выполнении проекта они распускаются, что обеспечивает снижение затрат на реализацию проекта.

*Незначительные материальные активы.* У виртуальных организаций физическая структура гораздо менее развита, чем у традиционных организаций. Материальные активы виртуальных организаций (например, офисные здания, производственные площади и др.), не так велики, а те, что имеются в наличии, как правило, распределены географически. С точки зрения эксплуатации децентрализованные объекты предпочтительнее огромных и сконцентрированных в одном месте. Виртуальные организации определяются не физическим местоположением, а объединенными сетями.

*Коммуникационные технологии.* В виртуальных организациях технологии используются для динамической связи людей, активов, идей. Современные информационные коммуникационные технологии играют центральную роль, и многие считают их ядром концепции виртуальных организаций. Каждой организации требуется структура, которая определяет ее и придает ей форму. Традиционные организации используют физическую структуру, например, офисное здание, а в виртуальных организациях для тех же целей служит сеть коммуникаций. Технологии представляют собой инструмент, который позволяет выполнять работу, но не являются самими организациями - точно так же, как офисное здание не представляет собой традиционную компанию.

*Местоположение работы.* В виртуальных организациях нет необходимости выполнять работу в офисе. Использование сетей коммуникаций, а не зданий и физических активов означает, что в настоящее время физическое местоположение работы менее важно. В результате отпадает необходимость в том, чтобы сотрудники работали в тесном физическом контакте друг с другом. В проектные группы могут входить

отдельные сотрудники, проживающие в различных странах. Работая вместе в одной организации, они могут никогда не увидеть друг друга.

*Разнородные группы участников.* Виртуальные организации являются по большей части агентами для совместной работы, которые объединяют основные компетенции, ресурсы и возможности работы с клиентами. Виртуальная организация объединяет компании и бизнес-элементы, не связанные какими-либо структурными ограничениями и работающие совместно для достижения взаимовыгодных целей.

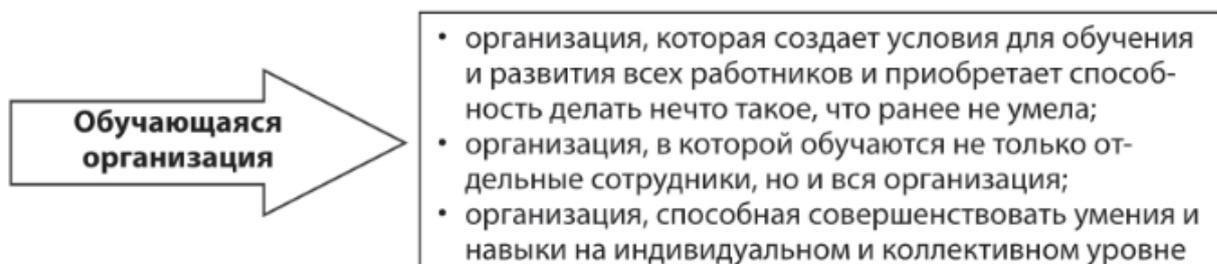
*Отсутствие границ.* Виртуальные организации не ограничены так, чтобы их воспринимали как отдельные, законом определенные компании. Они способны объединять поставщиков и дистрибьюторов в такие тесные цепочки, что бывает трудно определить, где кончается одна компания и начинается другая.

*Вовлечение клиентов.* Виртуальные компании могут объединять клиентов, используя концепцию предоставления услуг на рынке, согласно которой клиент является частью производственного процесса. Они строят системы, в которых производитель и покупатель тесно связаны друг с другом и для реализации товара (продукции или услуги) требуется участие каждого из них. Интерактивные финансовые услуги - наиболее развитая форма такого явления. При этом себестоимость обслуживания клиентов снижается.

*Гибкость и адаптивность.* Виртуальные организации можно сформировать из различных несопоставимых элементов для реализации определенной бизнес-цели и распустить после ее достижения. Вместе с тем удастся быстро заново разворачивать активы, если этого требует изменившаяся ситуация. При этом затраты и риски при реализации радикальных изменений курса увеличиваются незначительно. Именно в этом проявляется гибкость виртуальных организаций. Однако, чтобы ее реализовать, требуется гибкость в работе менеджеров и сотрудников.

Изложенное позволяет утверждать, что XXI в. может стать веком «расцвета» виртуальных организаций.

**4.** В условиях постоянных, а порой и непредсказуемых изменений внешней среды, глобализации экономики и информатизации общества многие компании для обеспечения конкурентоспособности взяли на вооружение концепцию обучающейся организации. Сущность обучающейся организации раскрывается в следующих определениях.



Способность организации к обучению - это, по сути, ее конкурентное преимущество. Только благодаря пониманию своих способностей, возможностей конкурентов и потребностей клиентов компания может повышать свою конкурентоспособность. Организации, которые не обучаются и, соответственно, не изменяются в условиях динамично меняющейся внешней среды, не конкурентоспособны и в конечном итоге могут обанкротиться. Поэтому в современных условиях каждая организация должна обучаться быстрее, чем конкуренты, иногда даже упреждая изменения внешней среды.

В организациях подобного типа процесс обучения не должен ограничиваться повышением квалификации работников. В процессе обучения работников и групповых методов работы организация должна становиться более гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды.

Американский ученый М. Педлер выявил 11 признаков, присущих обучающейся организации. Наиболее важные из них для российских компаний представлены в таблице.

**Признаки обучающейся организации**

<i>Признак</i>	<i>Сущность признака</i>
Гибкий подход к разработке стратегии	Стратегия уточняется по мере изменения внешней среды. Бизнес-планы меняются, совершенствуясь с учетом возникающих угроз и возможностей. В этом процессе активное участие принимают работники организации
Информационная открытость	Внутренняя и внешняя информация используется для принятия решений. Организация открыта для притока информации извне, также открыто предоставляет информацию о себе
Гибкая система поощрений	Поощрение осуществляется на основе оценки вклада сотрудника в общие результаты деятельности организации. Все работники вовлечены в процесс определения оптимальных форм вознаграждения
Сбор и анализ информации о состоянии внешней среды	В обязанности каждого работника входит сбор информации для организации о том, что делается за ее пределами. Собранная информация тщательно анализируется
Постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами	Организация выступает инициатором совместных проектов с поставщиками и потребителями услуг, не упускает возможности совместного обучения
Атмосфера, способствующая обучению	Корпоративная культура организации поощряет каждого сотрудника в его стремлении к изучению и совершенствованию того, что он делает
Возможности для саморазвития сотрудников	На каждого работника выделяется определенный бюджет для его саморазвития; он самостоятельно выбирает необходимые для себя темы

Практически все мировые ведущие компании создают целостную систему обучения, повышения квалификации и развития персонала. Забота о непрерывном повышении квалификации работников неприменимый атрибут любой успешной компании.

Формы образования в обучающихся организациях:

- курсы в учебных центрах;
- стажировки в организациях-лидерах аналогичного профиля;
- семинары, тренинги, «мозговые атаки» и т.п. в своей организации;
- обучение в процессе трудовой деятельности (наставничество, помощь друг другу и т.п.).

Во многих крупных компаниях в последние годы создаются самостоятельные учебные центры для обучения персонала. Постепенно эти учебные центры становятся похожими на традиционные образовательные учреждения. Основное отличие корпоративных учебных центров от обычных образовательных учреждений — согласованность учебных программ обучения со стратегией развития компании.

Обучающая организация существенно отличается от традиционной. Если традиционная организация основывается, прежде всего, на власти, то обучающаяся на лидерстве. В ней существенно меняются функции менеджеров.

#### Сравнение обучающейся и традиционной организации

<i>Критерий сравнения</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Обучающаяся организация</i>
Статус работника	Статус работника определяется его должностью и полномочиями	Статус работника зависит от его знаний, умений и навыков
Участие работников в выработке целей и задач	Из-за недостатка информации работники не в состоянии участвовать в этом процессе	Цели и задачи организации и ее подразделений обсуждаются на всех уровнях. Коммуникация развивается во всех формах
Кооперация работников	Кооперация между работниками из разных подразделений исключена или крайне затруднена	Внимание уделяется взаимоотношениям в группе, повсеместно укрепляется дух кооперации и сотрудничества
Характер взаимоотношений	Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы	Отношения в организации не носят формального характера, допускаются разногласия во мнениях, дискуссии
Права работников при принятии решений	Работник лишен права принимать самостоятельные решения, он является преимущественно исполнителем	Работник имеет право на принятие самостоятельного решения в пределах его полномочий
Отношения «менеджер — работник»	Менеджеры рассматривают работников как подчиненных исполнителей	Менеджеры рассматривают работников как партнеров
Принятие решений менеджерами	Решения менеджера основаны на правилах и прецедентах	Решения менеджеров диктуются видением и оценкой ситуации

Из таблицы видно, что у обучающейся организации должен быть сформирован очень высокий уровень лидерской культуры. Следовательно, для организаций подобного типа необходимы менеджеры с лидерскими качествами и способностями. При этом данное требование относится к менеджерам всех уровней управления.