

*M. B. Рубцова*

## **ПРОБЛЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ЕЕ РЕШЕНИЯ**

*В статье рассматриваются проблемы управления и управляемости в различных структурах. На основе современных управленческих теорий автор формулирует принципы формирования управляемых внутриорганизационных полей.*

*M. Rubtsova*

## **THE PROBLEM OF MANAGEABILITY PROVISION IN MODERN ORGANISATIONS AND WAYS OF ITS SOLUTION**

*The paper touches upon the problems of management and manageability in various structures. Basing on the modern management theories, the author formulates the principles of forming manageable intraorganisational fields.*

Классическая школа научного менеджмента в лице Ф. У. Тейлора стремилась ввести в управление четкое разделение ролей управляющих и управляемых. Главным критерием их различия стало требование к управляющим создавать четкие, детальные правила деятельности, которые снимали с управляемых необходимость постоянного выбора того, чем им следует заняться в настоящий момент. Эти правила ни в коей мере не могли основываться на произволе управляющих. Напротив, Тейлор предъявлял жесткие требования к методикам создания правил, внедряя на предприятиях систематический учет и измерение. Фактически Тейлор видел в управляющем поставщика определенной управленческой услуги, который, обеспечивая управляемых правилами, освобождал их от не свойственных им функций и создавал возможность повышения производительности, и, следовательно, заработной платы.

Система Тейлора предполагала гармонию и сотрудничество управляющих и управляемых. Гармония вытекала из того, что каждый на предприятии занимается своим делом, способствуя успеху предприятия. При этом Тейлор допускал и принудительное внедрение научной организации труда, считая, что рост производительности постфактум всех сделает ее приверженцами.

В контексте рассматриваемой нами проблемы заслуга Тейлора состоит в том, что он выдвинул требование научной обосно-

ваннысти правил деятельности, поставил вопрос о более четкой и организованной работе по конструированию полей управляемости. Недостаток системы Тейлора – передача процесса конструирования в руки одних управляющих, сведение роли управляемых до исполнителей, хотя сам Тейлор понимал, что часто исполнитель больше знает о своей работе, чем руководитель.

В своем стремлении к рационализации управления Тейлор руководствовался благородными пожеланиями роста производительности и разгрузки исполнителей от дополнительной организационной работы, отвлекающей их от непосредственного занятия и фактически уменьшающей заработок. Однако идея Тейлора, состоящая в том, что исполнители могут быть достаточно активными помощниками в создании предписаний, отошла на второй план. Поэтому в целом система Тейлора оказалась связана с пассивным представлением об управляемости, в соответствии с которым, конструирующая активность отдавалась управляющим. Управляемый должен был лишь активно исполнять предписания, и при этом пассивно относиться к их содержанию. Такой дисбаланс активности и пассивности не мог не привести к проблемам с управляемостью. Отражением этого процесса стал поиск нормы управляемости для оказавшихся чрезмерно загруженными управляющих.

Идея нормы управляемости основана на контроле над ограничением числа лиц, непосредственно подчиненных руководителю. Согласно Л. Урвику: «Ни один руководитель не может непосредственно контролировать более чем пять или самое большее шесть подчиненных, работа которых взаимосвязана» [1, с. 116]. Если, как пишет Урвик, число подчиненных возрастает арифметически, то одновременно происходит геометрическое возрастание всех возможных комбинаций связей, которые потребуют внимания руководителя.

Дж. Грейкунас ввел особую математическую формулу для определения нормы управляемости. Согласно его расчетам, введение каждого нового сотрудника в сферу подчинения данному начальнику примерно удваивает число потенциальных отношений. Если начальник имеет четырех подчиненных, то введение пятого увеличивает число потенциальных отношений начальника на 20, число потенциальных отношений каждого сотрудника на 9 и общее число возможных отношений возрастает с 44 до 100. Если начальнику подчинены 18 чел., то число его потенциальных отношений возрастает до астрономической цифры – 2359602.

В символическом виде эта зависимость может быть представлена следующим образом  $F = A + B + C = n((2^n/2) + n - 1)$ , где  $F$  – предельный для данной численности подчиненных объем контролируемых отношений;  $n$  – число подчиненных,  $A$  – предельное число прямых отношений;  $B$  – предельное число перекрещивающихся отношений;  $C$  – предельное число групповых отношений [11, с. 208].

Согласно формуле Грейкунаса за пределом нормы управляемости возникает фикция внешнего контроля, которая заставляет делегировать часть властных функций вниз по иерархии, что в формализованном виде доказывает положения о происхождении иерархии из превышения нормы управляемости, выдвинутые Л. Урвиком и Л. Гьюиком.

Ч. Дэвис, продолжая исследование нормы управляемости, определил число подчиненных при физической деятельности в 30 человек, при умственном труде – от 3 до 8. Э. Дейл пришел к выводу, что в 100 обследованных им крупнейших американских фирмах число сотрудников, непосредственно подчиненных высшему администрации, равно примерно 8–9» [1, с. 117].

Количественно пытаясь измерить управляемость и социология организаций, обосновавшая норму неуправляемости на основе критерия осуществляемости управлеченческих решений. Ф. Кутейщиков еще в 1922 г. выяснил, что в среднем выполняется 60–70% распоряжений администрации. 30–40% распоряжений либо не исполняется, либо просто не доходит до непосредственных подчиненных [4, с. 71]. А. И. Пригожин, проведя еще ряд исследований, фактически подтвердил выводы Ф. Кутейщикова. Средний показатель осуществляемости управлеченческих решений – 61,8%. Соответственно, 38,2% неосуществленных управлеченческих решений – это показатель неуправляемости в организации. Показатель неуправляемости можно понизить с помощью контроля над качеством управлеченческих решений и их исполнением. Однако, во-первых, в большинстве организаций этим редко кто занимается целенаправленно. Во-вторых, часто 38,2% неосуществленных управлеченческих решений не осознаются в организации как проблема, так как это общепринятая практика [9, с. 359].

Исходя из количественного измерения управляемости, социологическая и управлеченческая теории стали акцентировать внимание на границах управляемости для конкретных субъектов, на ее возможно достижимой мере. На этой основе представления об управляемости стали связывать с управляемостью в определенных границах. Однако границы управляемости являются такими границами лишь для лица принимающего решение, для изолированного, отдельно взятого субъекта, который воспринимает других субъектов как объект своей управлеченческой деятельности.

Принципиально иным было бы суждение об управляемости и ее границах, если бы мы исходили не из изолированного управляющего субъекта, противопоставляющего себя другим как субъект объекту, а из ситуации субъект-субъектного взаимодействия. В таком случае управляемость, достигаемая каждым из множества субъектов, может рассматриваться как общая управляемость ситуации. Она ограничена уже не зоной управления одного управляющего субъекта, а зоной всего взаимодействия, т.е. потенциально безгранична и определяется лишь количеством субъектов. Такая управляемость является качеством не объекта, а субъекта управления, его способностью и готовностью к формулировке и достижению целей, основанных на определенных ценностях, совместно разделяемых с другими.

Представители концепции самообучающейся организации, изучая успешный опыт внедрения инноваций, обнаружили, что инновации чаще всего возникают на периферии организации, в недрах ежедневного рабочего процесса и реже бывают централизованно спланированы. Основной проблемой возникновения и распространения инновации является не ее формулировка топ-менеджментом и трансформация «сверху-вниз», а то, что многие потенциальные нововведения не обнаруживаются, не стимулируются должным образом или не находят применения [2, с. 32]. В связи с этим школа обучения фактически предлагает внедрять субъект-субъектный подход как позволяющий обеспечить инновационную деятельность фирмы.

В таком случае задача управления заключается не в создании инновационной стратегии и ее насилиственного внедрения (субъект-объектный подход), а в сосредоточении на способах обнаружения инновационных источников во всей организации, на возможности быстрого и конструктивного поддержания полезных инновационных идей, на адаптации их к различным сферам приложения. Это невозможно без активизации взаимодействия управляю-

щих и управляемых субъектов, без продвижения инновационной стратегии «снизу-вверх» (субъект-субъектный подход).

В связи с этим необходимо представлять разработку инновационной стратегии организации как сферу объединения опыта и его развития. При этом взаимодействию придается решающее значение. Инновация в организации порождается не на уровне однокого субъекта. Даже если он является «видимым» инициатором инновационной стратегии, большинство инноваций возникает благодаря общему контексту.

Концепция самообучающейся организации показывает, как способности субъектов проявляются только в условиях реального поведения под организующим воздействием конкретной ситуации. Например, изучение покупателей супермаркетов показало, что большинство из них в условиях лабораторных экспериментов часто не могут произвести простейшие математические расчеты, однако в магазине они «внезапно» демонстрируют более высокий уровень способностей. Если в начале движения между полками в торговом зале человек может находиться в состоянии неопределенности относительно выбора торговой марки и цен, то после покупки он способен вспомнить изменение цен на протяжении длительного периода и в деталях описать свое обоснование выбора определенной марки товара. Э. Ноэль в своей известной книге «Массовые опросы» описывает эту специфику поведения покупателей [8, с. 138–141]. Окружающая обстановка настолько важна, что вне привычной для субъекта среды он может не распознать и отвергнуть то знание, которое разделял.

Таким образом, для предотвращения потери управляемости в случае быстрых изменений, характерных для современной экономики, необходимо, чтобы инновации собирались «снизу» или, чтобы инновации «сверху» и инновации «снизу» были взаимосвязаны, что, в свою очередь, требует создания определенной окружающей обстановки.

Представители концепции самообучающейся пытаются создать механизм восприятия организацией повседневных инноваций. Они предлагают рецепты для менеджеров

при проведении перемен «снизу вверх». Сравнение этих рецептов с аналогичными рекомендациями субъект-объектного подхода дано в табл. 1.

**Сравнение технологии формирования инновационной стратегии в современных субъект-объектном и субъект-субъектном подходах\***

*Таблица 1*

Показатели	Изменения «снизу вверх» субъект-субъектный подход	Изменения «сверху вниз» субъект-объектный подход
Диагностика проблемы	Стимулируйте участие в переменах путем совместного диагностирования бизнес-проблем... Побуждая сотрудников к совместному выявлению организационных проблем и вариантов их устранения, генеральный менеджер [подразделения] мобилизует их изначальную личную приверженность, что является необходимым условием инициации процесса перемен...	Развивайте в себе чувство безотлагательности. Проверяйте рыночные и конкурентные реалии; определяйте и обсуждайте кризисы, потенциальные проблемы и возможности своей организации
Субъекты	Стремитесь к общему видению организации и управления конкурентоспособностью. Как только ядро группы сотрудников организации принимает на себя обязательства в отношении конкретного анализа проблем, генеральный менеджер должен постараться добиться всеобщего признания своей мировоззренческой концепции, нацеленной на устранение организационных проблем, что, в свою очередь, ведет к перераспределению ролей и ответственности...	Формируйте сильные коалиции руководителей. Создавайте группы, которые будут обладать достаточной властью для того, чтобы возглавить организацию в период перемен; побуждайте членов группы к совместной работе в команде
Концепция	Старайтесь как можно быстрее прийти к консенсусу относительно новых представлений, компетенций, необходимых для их легитимизации и требующихся для их продвижения сплоченности...	Формируйте мировоззренческую концепцию. Ваше видение будущего направляет действия организации, а стратегии призваны реализовать предвидение
Консолидация и распространение	Распространяйте изменения по всем отделам, избегая проталкивания их сверху... Использование силой внедрить новинки во всех отделах организации может быть очень велико, особенно когда назревает необходимость в быстрых переменах. Однако «проталкивание» запрограммированных изменений – большая ошибка, чреватая «коротким замыканием» процесса преобразований. Позвольте каждому отделу «изобрести свой велосипед» – т. е. найти свой собственный путь к новой организации...	Обогащайте видение. Используйте любые средства, чтобы обогатить свое видение – в частности, видение новых стратегий; учитесь на примере руководящих коалиций. Представляйте другим право действовать в соответствии с их собственным видением. Преодолевайте возникающие на пути перемен препятствия, изменяйте системы и структуры, которые серьезно подрывают новое видение, поощряйте рискованные, а также нетрадиционные идеи и действия. Консолидируйтесь в целях перестройки, стремитесь к переменам

Окончание табл. 1

Показатели	Изменения «снизу вверх» субъект-субъектный подход	Изменения «сверху вниз» субъект-объектный подход
		Воспользуйтесь возросшим доверием к изменениям в системах, структуре и политике, пусть даже они не укладываются в рамки вашего видения. Принимайте на работу новых людей, обладающих собственными мировоззренческими концепциями и способных внедрять их в жизнь. Тем самым вы сообщите процессу перемен дополнительную энергию
<b>Закрепление и институционализация</b>	Изменение институционализируется посредством проведения официальной политики, формальными системами и структурами... Новый подход должен укорениться...	Институционализируйте новые подходы. Четко определите взаимосвязи между новыми образцами поведения и успехом корпорации, разрабатывайте и применяйте методы повышения инициативности и преемственности
<b>Контроль и корректизы</b>	В ответ на возникающие в процессе изменения проблемы осуществляйте контроль над реализацией стратегий, своевременно вносите корректизы... Назначение перемен – создать... обучающуюся организацию, способную приспосабливаться к изменяющейся конкурентной внешней среде... Кто-то может сказать, что за это отвечают менеджеры. Но мониторинг процесса перемен – общая задача всех сотрудников	Определите краткосрочные цели и добивайтесь их достижения. Планируйте действия, которые приведут к видимому улучшению показателей деятельности, осуществляйте их, вознаграждайте сотрудников, принявших участие в акциях, которые в итоге привели к улучшениям

Как видим, современные субъект-субъектный и субъект-объектный подходы в конкретной управленческой деятельности во многом схожи. Времена жесткого субъект-объектного подхода прошли, но различие особенно очевидно, когда речь идет об определении субъектов нововведений. Субъект-объектный подход призывает менеджера к саморазвитию и созданию коалиций руководителей, сотрудники мотивируются и вознаграждаются «сверху», не страшно и заменить часть из них на новых более подходящих людей, для обогащения актуально взаимодействие с коалициями руководителей из других сфер. Субъект-субъектный подход требует стимулирования участия и консенсуса даже с рядовыми сотрудниками, предоставляет им право на ошибки, акцентирует внимание на совмест-

ном мониторинге изменений, допускает создание ядра из наиболее активных сотрудников, но это ядро не должно перекрыть доступ к изменениям остальных, отрицает проталкивание изменений «сверху».

Вместе с тем преимущества субъект-субъектного подхода, позволяющего проводить быстрые инновационные изменения без потери управляемости, имеют слабое отражение в теории организационных структур. Большинство традиционных организационных структур строится исходя из принципа нормы управляемости, сконструированной в недрах субъект-объектного подхода. В рамках таких структур хорошо реализуются отношения доминирования/подчинения, проводятся властные решения, а на взаимообогащение сотрудников, их соуправление организацией они не ориентированы.

Более осознанным является применение соуправления в модели горизонтального управления. Если иерархическое вертикальное управление – это подчинение объекта управления целям и задачам субъекта управления, то горизонтальное управление является взаимодействием управляющих и управляемых субъектов управления по совместной формулировке и достижению целей и задач. По мнению Кристера Ферлинга, смысл вертикального управления заключается во фразе: «Я вам говорю – вы делаете», поэтому оно базируется на трех так называемых «эс»: *структура, система, стратегия*. В горизонтальном управлении топ-менеджеры лишь формируют самое общее направление деятельности, дальше должны подключиться все остальные субъекты. Поэтому горизонтальное управление основано на трех «пи»: *люди, цель и процесс* (people, purpose, process) [5, с. 6].

Горизонтальное управление является гораздо более интенсивным источником развития, чем вертикальное. Однако оно очень коммуникативно насыщенно, предъявляет большие требования ко всем субъектам. Совместное достижение целей делает ситуацию управляемой. Но оно невозможно без согласия, взаимопонимания, взаимной предсказуемости действий.

Таким образом, современная управленаческая теория видит будущее организационного управления за субъект-субъектным взаимодействием, предпочтительной организационной формой для которого выступает горизонтальное управление. Кьелл А. Нордстрем и Йонас Риддерстрале в своей знаменитой книге «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта» отмечают: «Обращаются ли в вашей фирме с сотрудниками, как с инвесторами? Это необходимо, потому что они и есть инвесторы интеллектуального капитала. Каждый день они отдают свои сердца и головы работе. А если они этого не делают, то вас скоро не станет» [7, с. 57]. Сотрудники являются деловыми партнерами, которые соотносят свой выбор данной организации с другими

предложениями на рынке труда. Делая вложение труда именно в эту организацию, они несут все риски неэффективного вложения от потери времени до потери дохода.

Субъект-субъектный подход к обеспечению управляемости не повторяет известного тезиса о том, что каждая кухарка может управлять государством. Это невозможно и не нужно. Но у любого субъекта есть свое управляемое поле. «Все мы теперь лидеры. Может, не все из нас будут руководить АВВ, IBM или чем-то подобным, но все мы все равнолидеры. Мы вынуждены быть ими. Мы должны управлять нашей собственной жизнью. Лидерство – это больше не что-то, чем вы занимаетесь от случая к случаю, это то, чем вы занимаетесь каждый день, весь день. Все, что бы вы ни делали – это лидерство в какой-то степени, поскольку вы пытаетесь заставить людей поверить в то, что вы делаете. И вы постоянно стараетесь понять, кто же вы на самом деле. Настоящие лидеры не практикуют лидерство, они живут лидерством. Они то, что они делают» [7, с. 208].

Таким образом, современные управленаческие теории предлагают формировать управляемые внутриорганизационные поля на основе следующих принципов.

1. Принцип уникальности опыта управления. Главным принципом традиционного научного менеджмента была передаваемость и тиражирование положительного опыта управления. Новый подход к управлению подчеркивает уникальность и непередаваемость опыта управления. Положительный опыт может служить ориентиром и давать надежду, но он основан на явной или неявной философии фирмы (компании), которую невозможно «взять и перенести» в другое место. Субъект-субъектный подход порождает большую управляемость, но его нельзя внедрить, он вырастает «снизу». Вместе с тем творческое изучение положительного опыта других поможет членам организации разработать собственные правила взаимодействия.

2. Принцип взаимного обучения, развития и управления совместными знаниями.

Организация достигает успеха только благодаря людям-субъектам, которые общаются между собой, принимают решения и развиваются, совершенствуя свои навыки и навыки других. Совместно работая над взаимодействиями внутри организаций, нельзя забывать внешних субъектов – деловых партнеров, представителей местных сообществ и т. д. Их также желательно «втянуть» в процесс совместного развития и самообучения.

3. Принцип доверия к людям и взаимной ответственности. Повысить эффективность работы, непрерывно выявлять скрытые проблемы без помощи каждого сотрудника организации невозможно. Доверие – экономически и социально выгодно. Контроль неэффективен и дорог, его следует минимизировать, создавая условия для разыгрывая инициативы и ответственности, например, в рамках контроллинга.

4. Принцип сокращения иерархии и децентрализации. В течение длительного периода управленческая наука была уверена в том,

что в фирмах и компаниях как сложных системах должна существовать иерархия, т.е. упорядочение уровней подсистем, частей и элементов. Однако теперь теория управления рассматривает поддержку иерархии как затратную и малоэффективную в современном бизнесе, ориентированном на креатив. Желательна максимальная децентрализация, которая зависит от отраслевых особенностей. Фирмы и компании, основанные на соуправлении, которые ставят на поток единичные изделия (товары, услуги) способны на максимальную децентрализацию.

5. Принцип критики делегирования полномочий. Делегировать можно только то, что ранее было отнято. У каждого субъекта изначально должны быть полномочия и своя зона управления.

6. Принцип учета общей, а не локальной эффективности. Необходимо изучать все последствия принимаемых решений для управляемости фирмы, а не только текущие и сиюминутные выгоды.

## ПРИМЕЧАНИЯ

\* Составлено по кн.: *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. – СПб., 2000. – С. 279–281.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М., 1970.
2. Джонсон Дж., Хафф А Повседневная инновация / Повседневная стратегия // Хэмпел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. – СПб., 2005. – С. 31–43.
3. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование шаг за шагом. – СПб., 2005.
4. Корицкий Э. Б., Ниницева Г. В. Шетов В. Х. Научный менеджмент: российская история. – СПб., 1999.
5. Краснова В. Когда в ресторане много свободных столов. Интервью с Кристером Ферлингом // Эксперт. – 2003. – 6 октября. – № 37 (392). – С. 6–10.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб., 2000.
7. Нордстрем Келл А., Риддерстрапе Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – М., 2002.
8. Ноэль Э. Массовые опросы. Введение в методику демоскопии. – М., 1978.
9. Пригожин А. И. Управляемость организаций // Прикладная социология и менеджмент. – М., 1998. – С. 347–368.
10. Тейлор Ф. У. Научная организация труда. – М., 1925.
11. Щербина В. В. Социальные теории организаций: Словарь. – М., 2000.