



С ростом числа операций в ходе разделения труда процессы производства продукта или предоставления услуги становятся все более запутанными, а управление – все более сложным. Возрастание на средних уровнях корпоративной организационной пирамиды числа функциональных управляющих и менеджеров среднего звена было той ценой, которую компании заплатили за преимущества фрагментации своей работы на простые, повторяющиеся операции и организации на принципах иерархии.

В статье обсуждаются возможности повышения продуктивности работы менеджеров за счет внедрения современных управленческих технологий.

Разделение труда руководителей и специалистов предприятия: *как преодолеть противоречия?*

В. И. ПИРОГОВ,
кандидат технических наук,
первый заместитель генерального директора
ОАО «Алтай-кокс»,
С. К. ЗАВЬЯЛОВ,
генеральный директор ОАО
НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт»

Принцип иерархии в организационной структуре управления

Организационная структура управления – это, по сути дела, структура соподчиненности должностных лиц. Она закрепляет за должностными лицами и подразделениями (органами управления, службами) предприятия определенные функции, задачи, полномочия, ответственность. Принято выделять следующие виды организационных структур управления¹: 1) простая; 2) линейно-функциональная; 3) дивизиональная; 4) проектная (матричная) структура. Эти виды структур отражают этап развития предприятия,

¹ Дугельный А. П., Комаров В. Ф. Структурные преобразования промышленного предприятия. Новосибирск: НГУ.

масштаб и характер бизнеса. Для малых предприятий характерна простая структура, для средних – линейно-функциональная, для крупных компаний – дивизиональная, для предприятий инновационного типа – матричная структура. Несмотря на различие названных структур, в их основе лежит принцип иерархии.

Рассмотрим суть принципа разделения труда в организационной структуре на примере базовой – линейно-функциональной структуры.

Линейно-функциональная структура строится по принципу группировки власти и ответственности по отдельным функциям. В соответствии с этим принципом для выполнения каждой функции – линейной или штабной – формируется система служб, пронизывающая сверху донизу предприятие. При этом термин «линейная структура» означает, что структурная единица подчиняется только одной вышестоящей инстанции. Две одинаковые линейные единицы взаимодействуют через одного, общего управляющего. Линейными единицами могут быть цехи, участки и другие производственные единицы. Вообще говоря, поскольку производственная функция находится в одном ряду с другими функциями предприятия, линейно-функциональную структуру допустимо называть просто функциональной (что, кстати, достаточно часто встречается в литературе).

В рамках обсуждаемой структуры на предприятии одновременно сосуществуют две группы руководителей – линейные и функциональные (специалисты). Линейные руководители (начальники производств, цехов, участков) осуществляют оперативное руководство соответствующими подразделениями. Функциональные возглавляют службы аппарата управления (начальники отделов, служб, бюро). Взаимоотношения между этими группами руководителей (специалистов) регулируются следующим образом. Функциональные службы должны оказывать помощь линейным руководителям, знакомить их с новыми методами, давать консультации и рекомендации, доводить до них инструкции, но они не могут отдавать распоряжения низшим инстанциям. Управлять же, т. е. принимать решения в пределах компетенции и отдавать распоря-

жения, имеют право только представители линейной администрации. Им предоставляется возможность принимать или отвергать рекомендации служб.

Смысл этого разграничения состоит в том, чтобы максимально точно определить линии подчинения и повысить ответственность линейных руководителей. Этот принцип позволяет упорядочить управление предприятием, хотя отношения между линейными руководителями и руководителями (специалистами) аппарата управления не всегда складываются гладко. Поэтому со временем взаимоотношения функциональных специалистов с линейной администрацией подвергаются изменениям.

Стандартная пирамидальная организационная структура большинства компаний была хорошо приспособлена к условиям быстро растущих рынков, ибо она способствовала увеличению их масштабов. Когда компании требовался рост, она могла просто набрать большее число работников на нижний уровень своей структуры, а затем заполнить кадрами вышестоящие уровни управленческой пирамиды. Подобный тип организационной структуры также идеально подходил для целей планирования и контроля. Разбив трудовую задачу на части, менеджеры нижнего звена могли гарантировать слаженность и аккуратность деятельности рабочих. То же самое касалось и тех, кто контролировал низших менеджеров. При этой системе управления вышестоящим отделам было несложно одобрять бюджеты (планы) нижестоящих и отслеживать их выполнение.

Проблема разделения труда руководителей и специалистов

Сейчас имеет место следующая фундаментальная проблема. С одной стороны, разделение труда руководителей и специалистов – непрерывный и развивающийся процесс, повышающий производительность их труда. «Отменить» разделение труда невозможно. Углубление разделения труда происходило вчера, идёт сегодня, будет идти завтра. Это – объективная закономерность. С другой стороны, разделе-

ние труда усложняет координацию деятельности руководителей и специалистов, зачастую сводя на нет преимущества специализации работников и функциональных подразделений предприятия. Следовательно, проблема заключается в конфликте специализации и координации.

Данная проблема постоянно проявляется. Нет ни одного предприятия в мире, менеджеры которого были бы довольны своей организационной структурой. Именно поэтому многие консультанты, специалисты, учёные постоянно ищут способы совершенствования структуры управления, т. е. схемы эффективной организации управленческой деятельности (как формировать задания исполнителям, как контролировать ход их выполнения). По сути дела, все они ищут способ решения названной нами проблемы, а именно – проблемы конфликта между специализацией и координацией.

Вот как об этом пишут М. Хаммер и Дж. Чампи²: «Сегодня фрагментированные организации демонстрируют ужасающую отрицательную экономию на масштабах: эффект, прямо противоположный тому, который наблюдал Адам Смит. Эта отрицательная экономия проявляется в росте не прямых затрат на рабочую силу, а накладных расходов. Если, например, организация производит 100 единиц продукции в час, а каждый рабочий изготавливает при этом 10 ее единиц, то компании требуется 11 человек: 10 рабочих и 1 контролирующий их младший менеджер. Но если спрос на продукцию компании возрастет в десять раз, до 1000 единиц продукции в час, то компании потребуется в десять раз больше рабочих плюс один менеджер на каждые десять новых рабочих. В целом потребуется примерно 196 человек: 100 рабочих, 10 младших менеджеров, 1 управляющий, 3 его помощника, 18 человек в отделе человеческих ресурсов, 19 – в отделе долгосрочного планирования, 22 – в отделе аудита и контроля, 23 – во вспомогательных и экспедиторских службах»³.

² Хаммер М., Чампи Дж. Реинжинеринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб: С.-Петербургский университет, 1997.

³ Заметим, что в этом примере объем производства вырос в 10 раз, а численность работающих – почти в 18 раз (196/11=17,8). При этом численность менеджеров возросла в 96 раз! Это и есть отрицательный эффект экономии на масштабе производства.

Далее они пишут: «Эта отрицательная экономия на масштабе – не просто следствие бюрократического разрастания. Это, скорее, следствие того, что мы называем “школой организационного управления имени Шалтая-Болтая”. Компании разбивают естественный процесс, как, например, выполнение заказов, на множество мелких элементов – индивидуальных заданий, которые выполняют люди из разных отделов. Затем компания вынуждена нанимать “всю королевскую конницу и всю королевскую рать”, чтобы снова собрать фрагментированный процесс воедино. У этой “королевской конницы и королевской рати” есть конкретные должности в штатном расписании компании: аудитор, экспедитор, контролер, связной, младший менеджер, управляющий, вице-президент. Они всего лишь клей, скрепляющий тех, кто делает реальную работу: проверяет кредиты, берет со склада заказанную продукцию, доставляет товар. Во многих компаниях прямые затраты на рабочую силу могут снижаться, но накладные расходы неизбежно растут.

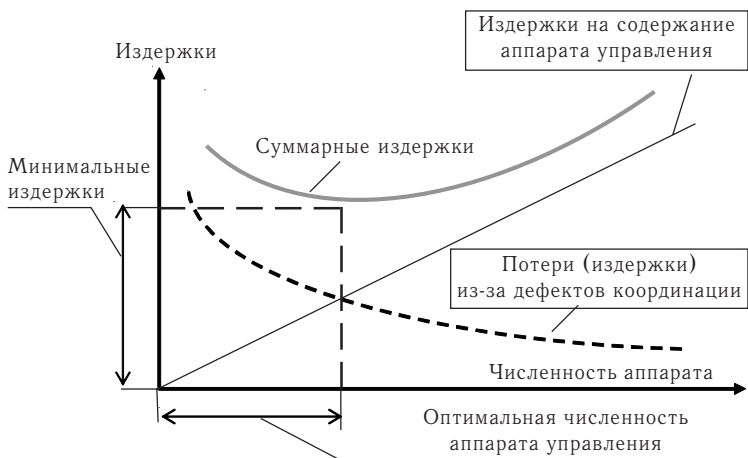
Иными словами, большинство компаний платят больше за “клей”, чем за саму работу, а это – лучшее средство для того, чтобы оказаться в беде».

Разработанная нами иллюстрация обсуждаемой проблемы представлена на рисунке, где в координатах «численность руководителей» – «издержки» показана «цена» разделения труда на предприятии.

Содержание аппарата управления (руководителей и специалистов предприятия) требует затрат. Поэтому сокращение численности аппарата управления означает снижение издержек, что эквивалентно получению дополнительной прибыли. Однако чрезмерное сокращение численности аппарата может быть причиной сбоев в деятельности предприятия (невыполнение планов производства и реализации продукции), что влечет за собой убытки, связанные с потерей рынка, со штрафными санкциями, с сокращением производства.

Получается, что численность аппарата, с одной стороны, должна быть минимальной, а с другой – достаточно большой (недостаток менеджеров не должен стать причиной сбоев в производстве и реализации продукции). Как же найти

компромисс между этими двумя противоположными требованиями к численности аппарата управления? Ответ может быть найден из графика.



Зависимость издержек от численности аппарата управления

Наличие квалифицированных руководителей и специалистов дает предприятию несомненные выгоды, но и требует определенных издержек. Компромисс между выгодами и издержками достигается в точке оптимума. Этой точке соответствует минимальный уровень совокупных издержек, связанных с численностью аппарата управления. При минимальном уровне совокупных издержек численность аппарата можно считать оптимальной.

Принцип минимизации совокупных «выгод-издержек», зависящих от численности аппарата, может быть положен в основу методов оптимального планирования численности руководителей и специалистов предприятия. Однако практическая реализация этих методов связана с большими трудностями. Трудности вызваны, в частности, необходимостью записать в математическом виде зависимость многих разнообразных выгод и издержек от численности аппарата. Без

такой математической записи нельзя построить графики, представленные на рисунке, и, следовательно, нельзя найти оптимальное решение задачи планирования численности аппарата. Но и без решения задачи оптимизации эти графики имеют большое значение: подобно кривым спроса и предложения (которые не используются для расчёта реальных цен равновесия), данные графики можно использовать для исследования общих вопросов разделения труда на уровне предприятия, проблем построения организационной структуры управления и т. д.

Проблема разделения труда усложняется тем, что пунктирная кривая «потери от дефектов кооперации» может иметь иную форму, чем это показано на рисунке. С ростом численности аппарата потери предприятия могут не сокращаться, а возрастать. Именно на это указывают М. Хаммер и Дж. Чампи в приведенной выше цитате. Это и есть настоящая проблема, связанная с реализацией принципа разделения труда руководителей и специалистов, вынесенная в заголовок статьи. Именно эту проблему в течение многих лет пытаются решить и учёные и практики.

О возможности решения проблем разделения труда на предприятии

Решение данной проблемы ищут в двух направлениях:

- ✓ совершенствование иерархических структур (т. е. лучшая реализация принципа разделения труда);
- ✓ «революционный» реинжиниринг бизнеса (т. е. отказ от иерархических структур).

Вот как характеризует первое направление работ известный авторитет в области теории менеджмента Питер Друкер⁴:

«Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что организационная структура – не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить произво-

⁴ Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2002.

дительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время. При всем том существуют кое-какие “принципы” организации.

Принцип первый: организация, несомненно, должна быть прозрачной. Служащие должны знать и понимать структуру учреждения, в котором работают. Это утверждение звучит банально, и тем не менее сплошь и рядом самым серьезным образом нарушается во многих учреждениях.

Второй принцип: в организации обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции. И должен быть кто-то, кто берет на себя руководство в кризисной ситуации. Не забудем и еще об одном: объем власти должен быть соразмерен объему ответственности.

Третий важный принцип гласит: каждый работающий должен иметь только одного “хозяина”. Со времен римского права до нас дошла поговорка о том, что раб, у которого три хозяина, — уже не раб, а свободный человек. Согласно очень древнему правилу человеческих отношений, никто не должен “служить двум господам”, а наличие нескольких начальников — это и есть “работа на нескольких господ” (в этом, кстати, и кроется причина больших сложностей в работе столь популярных ныне “комплексных бригад”: у каждого из ее членов два начальника — начальник-специалист, например, заведующий конструкторским отделом, и начальник-администратор). Существует еще один важный структурный принцип: количество уровней должно быть минимальным; другими словами, организация должна быть как можно более “плоской”, — хотя бы потому, что, согласно теории информации, “каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения”.

Но все эти принципы не указывают, что надо делать. Они только подсказывают, чего следует избегать. Они не говорят, какой вид организации оптимален для данного конкретного случая. Эти принципы можно сравнить с теми, которыми руководствуется в своей работе архитектор: они не

диктуют, какое здание строить, а только обозначают ограничения. Принципы построения организационной структуры выполняют примерно ту же функцию.

Еще одно существенное дополнение: каждый отдельный работник должен иметь возможность работать одновременно в различных структурах организации. Одно задание он выполняет в составе коллектива, другое – параллельно первому – в составе руководящего или контролирующего органа. Работник, который является “боссом” в своем подразделении, может выступать в роли “партнера” в союзе, объединении и пр. Организационные структуры должны стать частью инструментария менеджера».

По вопросам совершенствования иерархических структур написано множество работ⁵. Предложена типология таких структур, исследованы вопросы соответствия того или иного типа структуры этапу эволюции компании (по этому поводу, как правило, развиваются идеи, сформулированные Л. Грейнером⁶), разработаны методики проектирования организационных структур⁷. Но прав П. Друкер: экономическая наука не даёт ответа на вопрос о том, как надо проектировать эффективную структуру управления. Разработаны лишь общие принципы и рамки выполнения такого проекта.

Второе направление работ по решению проблемы разделения труда на предприятии представлено в виде концепции «реинжиниринга бизнес-процессов». Эта концепция появилась в США в 90-е годы XX века, представляет собой (по утверждению авторов) метод революционного преобра-

⁵ Организация процессов управления / Под общ. ред. Г. Х. Попова. М.: Экономика, 1975; Системный анализ и структуры управления / Под ред. В. Г. Шорина. М.: Знание, 1975; *Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С.* Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1983; Семь нот менеджмента. 3-е изд. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998 и др.

⁶ *Грейнер Л.* Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент, 2002. С. 76–92.

⁷ *Гуиляр Ф. Ж., Келли Дж.* Преобразование организации. М., 2000; *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003; *Мильнер Б. З.* Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1999 и др.

зования деятельности предприятия. Её идеологи – М. Хаммер и Дж. Чампи⁸ выразили сущность реинжиниринга следующими словами:

«Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности – стоимость, услуги, качество, темпы».

Вот как М. Хаммер и Дж. Чампи обосновывают свою позицию: «В течение двухсот лет люди образовывали и развивали компании на основе выдающегося открытия Адама Смита: индустриальное производство должно быть разбито на простейшие и самые базовые операции. В эпоху постиндустриального бизнеса, в которую мы сейчас вступаем, корпорации будут образовываться и развиваться на основе идеи реинтеграции этих операций в единые бизнес-процессы».

И далее: «Реинжиниринг бизнеса означает начать заново, начать с нуля. Он означает отказ от многого из накопленной за два столетия мудрости промышленного менеджмента, необходимость забыть то, как работа осуществлялась в эпоху массового рынка, и решить, как она теперь должна выполняться наилучшим образом. В рамках реинжиниринга бизнеса старые названия профессий и старые организационные образования – департаменты, отделения, группы и т. д. – утрачивают свое значение. Они становятся артефактами из прошлой эпохи. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом опроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. То, как люди и компании действовали вчера, для реинжиниринга бизнеса не имеет значения».

И ещё: «При реинжиниринге процесса происходит эволюция трудовых заданий от узкоспециализированных и ориентированных на задачу к более многомерным. Люди, которые раньше действовали в соответствии с инструкциями, теперь сами выбирают из имеющихся альтернатив и принимают решения. Исчезает конвейерный принцип организации работы. Теряется смысл существования функциональ-

⁸ *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе.

ных отделов. Менеджеры перестают выступать в качестве надсмотрщиков и становятся своеобразными тренерами. Работников больше волнуют нужды клиентов, чем начальников. В соответствии с новыми стимулами изменяются отношения и ценности. Фактически каждый аспект организации претерпевает трансформацию, после чего часто становится неузнаваемым.

Компании, проводящие реинжиниринг, по существу воссоединяют мелкие элементы работы, на которые ее много лет назад разбили Адам Смит и Генри Форд. После реструктуризации работы процессные команды – группы людей, действующие вместе для выполнения всего процесса целиком, – оказываются логичным способом организации людей, выполняющих работу. В процессных командах нет представителей всех функциональных отделов. Процессные команды, скорее, замещают старую, состоящую из отделов структуру управления. Иначе говоря, процессная команда – это организационная единица, которая естественным образом складывается для выполнения целиком некоторых работ (процесса)».

После выхода книги М. Хаммера и Дж. Чампи прошло более 15 лет. Революции в организационных структурах предприятий не произошло. Хотя зажигательный пафос авторов концепции реинжиниринга оказал большое влияние на учёных и специалистов. Во всём мире прошли мириады тренингов и семинаров. Выпущено большое количество книг и статей⁹. На многих предприятиях появились тома описаний бизнес-процессов. На страницах журналов и в Интернете развёрнута полемика на эту тему. Компании США потратили более 70 млрд дол. на реинжиниринговые проекты. Да и сами авторы пишут:

⁹ См., например: *Гританс Я. М.* Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты. М.: Волтерс Клувер, 2005; *Марка Д. А., МакГоуэн К.* Методология структурного анализа и проектирования. М.: МетаТехнология, 1993; *Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: Дело, 1998; *Том Н.* Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 76–82; *Davenport T.* Process innovation, re-engineering work through information technology. Boston MA: Harvard Business School Press, 1993.

«К сожалению, несмотря на описанные в предыдущих главах успехи в проведении реинжиниринга ряда компаний, многие другие, начав реинжиниринг, не преуспели в нем. Они прекратили свои усилия, оставшись почти там же, откуда начали, не осуществив никаких значительных перемен, не достигнув никаких крупных улучшений в экономических показателях и усилив цинизм работников еще одной неэффективной программой совершенствования бизнеса. По нашей оценке, не добиваются существенных результатов, на которые рассчитывают, от 50 до 70% начинающих реинжиниринг организаций».

Хочется сказать: «Комментарии излишни». Однако считаем, что дать оценку этому факту необходимо. Обратимся за помощью к признанному авторитету в науке о менеджменте П. Друкеру. Вот его мнение, приведенное в книге «Задачи менеджмента в 21 веке»: «Сейчас много говорят о “конце иерархии”. Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, “босс”, – тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, – а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, – от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. “Иерархия” и ее абсолютное признание каждым членом организации – единственная надежда на спасение в кризисной ситуации».

Прежде чем предложить наш подход к решению проблемы разделения и координации труда руководителей и специалистов на уровне предприятия, сформулируем несколько утверждений.

- Проблему координации специализированных видов деятельности может решить или рынок, или иерархия (план)¹⁰.

¹⁰ Думается, главным дефектом идеологии процессного управления, внедряемого при реинжиниринге, является тот факт, что компания от иерархии уходит, а к рынку – не приходит.

- ❑ Опыт показал, что принцип иерархии не мог решить проблему кооперации специализированных производств в плановой экономике.
- ❑ Сейчас разделение труда в масштабах страны непрерывно углубляется. Это главный фактор роста производительности общественного труда. Растёт сервисная экономика. Развивается аутсорсинг. Возникает контрактное (сборочное) производство. Даже управление группами предприятий превращается в самостоятельный бизнес. При этом проблему координации всё увеличивающегося числа дробных бизнесов решает рынок.
- ❑ Иерархия – лучший способ управления на небольших предприятиях. На больших предприятиях иерархия (бюрократизм) становится причиной потери эффективности управления. Именно поэтому при росте масштабов и диверсификации производства надо отказываться от линейно-функциональной структуры в пользу дивизиональной организационной структуры, поскольку в дивизионах хорошо работает иерархия. А сотрудничают дивизионы в рамках крупной компании по рыночным правилам. Получается, что здесь используются преимущества и иерархии (плана), и рынка.
- ❑ Координация на основе иерархии предпочтительнее координации на основе рынка. Так как иерархия даёт экономию на масштабе и на транзакциях. Плюс иерархия надёжнее (нет центробежных сил). Отсюда следует, что уходить от функциональной к дивизиональной структуре надо как можно позже. Сначала надо попытаться «выжать» всё из иерархии.

Если сформулированные положения верны, то задача повышения эффективности управления предприятием заключается в повышении продуктивности работы руководителей и специалистов предприятия. С тем, чтобы левая часть кривой «Потери (издержки) из-за дефектов координации» на рисунке была бы как можно более круто падающей. Тогда точка эффективной иерархии (точка оптимальной численности аппарата управления) была бы максимально смещена по оси абсцисс влево. Когда меньшим числом руководителей и специалистов предприятия в рамках иерархии можно было бы обеспечивать без потерь координацию более масштабного производства.

Итак, возникает задача повышения продуктивности работы руководителей и специалистов предприятия. Это масштабная задача, которая включает в себя множество на-

правлений (подбор и расстановка кадров, повышение их квалификации, мотивация, совершенствование стиля и методов руководства, внедрение НОТ, повышение качества принимаемых решений, совершенствование техники личной работы, применение информационных технологий, выращивание талантов и т. д.). Из этого множества мы выделяем два важных направления: 1) технологизация управления и 2) применение эффективных технологий персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов (так называемого тайм-менеджмента).

Мы считаем, что внедрение на предприятии управленческих нововведений не в виде отдельных задач или схем, а в виде современных управленческих технологий может существенно повысить продуктивность менеджеров. Прежде всего, за счёт строгой регламентации процессов управления и наведения порядка. Мы верим, что подобно тому, как передовые промышленные технологии резко повышают продуктивность завода, управленческие технологии резко повышают продуктивность менеджеров в рамках иерархии. Технология тайм-менеджмента, прежде всего, экономит их время. Это ведёт к росту продуктивности менеджеров.

Думается, что построение эффективной организационной структуры управления предприятием возможно в том случае, если на корпоративном уровне регулярно планируется и учитывается деятельность руководителей и специалистов. Если осуществляется сопоставление потока решаемых менеджерами задач с «пропускной возможностью» подразделений. Другими словами, решение проблемы построения оптимальной организационной структуры – это решение проблемы оптимальной загрузки рабочими заданиями подразделений и должностных лиц предприятия.

В такой постановке проблема построения организационной структуры предприятия ещё не решалась (в известных методиках реализуется функциональный подход, суть которого заключается в распределении функций управления между подразделениями предприятия). Наш опыт построения организационной структуры предприятия средствами корпоративного тайм-менеджмента мы планируем описать в следующей публикации в журнале «ЭКО».