

СМЕНА ПАРАДИГМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ: БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ И АДХОКРАТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Коновалов В.А., доктор экономических наук, доцент
Болотов А.Ю., кандидат экономических наук
Глебова Г.В., кандидат экономических наук

В статье рассмотрены основные недостатки бюрократической системы управления качеством. На базе хаордической парадигмы предложен альтернативный вариант – создание адхократических команд повышения качества. Описаны их основные функции.

Ключевые слова: хаордический, качество, команда, бюрократия.

UDC 658.56+006.01

CHANGING PARADIGMS OF QUALITY MANAGEMENT: A BUREAUCRATIC APPROACH AND ADHOCRACY

Konovalov V.A., doctorate degree in economic sciences, docent
Bolotov A.Y., candidate degree of economic science
Glebova G.V., candidate degree of economic science

The article describes the main shortcomings of the bureaucratic system of quality management. On the basis of haordicparadigm proposed alternative - the creation adhocracy teams to improve quality. Details on their function.

Keywords: haordic, quality, team, bureaucracy.

Традиционная бюрократическая система управления качеством на предприятии функционирует в соответствии со следующими принципами [1].

В соответствии с первым принципом – нормативно-правового регулирования деятельности – должностные полномочия обычно регламентируются правилами, т.е. законами или административными установлениями, в которых «прописывается», как регулируется деятельность, диктуемая целями управляемой структуры, как она «рассредоточивается» по служебным обязанностям различных должностных позиций, как распределяются властные полномочия

и какими мерами принуждения, наказания, материального и морального поощрения они поддерживаются.

В соответствии со вторым принципом – должностной иерархии и ранговой власти – в организационной структуре бюрократического типа существует строго регламентированная система верховенства и подчинения, в которой вышестоящие должности контролируют нижестоящих. Каждый сотрудник напрямую подчинен только одному вышестоящему руководителю и все вопросы коммуникаций, поощрения и наказания сотрудника решаются только через него.

Принцип тотального документирования означает, что всё управление в бюрократической организации реализуется посредством письменных документов, зарегистрированных в определенном порядке и хранимых в виде оригиналов или копий в установленном месте.

Механистической называют такой подвид бюрократии, в рамках которого базовой моделью функционирования организационной системы выступает механизм, по отношению к которому все сотрудники предприятия играют роль деталей, выполняющих те или иные строго определенные функции. Практические основы реализации идей М. Вебера в управлении экономическими субъектами были заложены Ф. Тейлором [2]. Все информационные и управленческие потоки в компании, реализующей организационную модель механистической бюрократии, имеют строго иерархическую структуру.

Снятая из объекта или процесса управления исходная информация, проходя через всю иерархическую пирамиду, которая может насчитывать 7-10 уровней, попадает к топ-менеджерам, вырабатывающим на ее основе управленческие решения, которые по той же иерархической пирамиде спускаются рядовым сотрудникам для непосредственного исполнения. В организации такого типа создание инновации и нового знания является прерогативой высшего руководства. Более того, знание создается исключительно для его обработки или применения и, таким образом, является средством выполнения плано-

вого задания или достижения некоторой локальной цели компании, а не самой целью. Топ-менеджеры формулируют базовые концепции, базовые концепции становятся руководством к действию менеджеров среднего звена, изыскивающих способы их реализации, а решения менеджеров среднего звена, в свою очередь, проводятся в жизнь рядовыми сотрудниками. Таким образом, модель «сверху – вниз» предназначена для работы с формализованным знанием, т.е. формулируемые топ-менеджерами концепции должны быть предельно ясными и однозначными. Эта дедуктивная трансформация позволяет сотрудникам с ограниченными возможностями не захлебнуться в информационном потоке.

Развитие данной концепции было осуществлено в рамках информационной парадигмы Г. Саймона [3]. Проводя редукционистские параллели между организацией и первыми ЭВМ, Г. Саймон стал рассматривать компанию как «машину для обработки информации». Он считал, что люди, а, следовательно, и компания, в которой они трудятся, за определенный промежуток времени способны переработать ограниченный объем информации. В процессе переработки информации люди извлекают значение из информации, воспринимаемой посредством органов чувств, и сохраняют это значение в виде нового знания или используют его для определения возможных последовательностей действий. Последние собственно и являются теми управленческими решениями, из которых руководитель организации выберет то единственное, которое будет реализовано.

В общесистемном плане Г. Саймон полагал, что основные черты организационной структуры определяются характеристиками процессов принятия решений. Отношения компании со своим окружением он рассматривал как пассивные, считая, что компания реагирует на окружение только адаптацией своей структуры, предназначенной для обработки информации. При этом Г. Саймон упустил из виду тот аспект, что компания не только осуществляет действительную обработку информации, но и сама порождает новую информа-

цию и новые знания. Таким образом, он полностью игнорировал как креативно-интеллектуальный аспект деятельности компании, так и органические признаки ее организационной формы. Стратегические менеджеры – единственные специалисты «широкого профиля» в механистической бюрократии. Только они обладают достаточно широким видением, чтобы оценить выполнение всех ее функций с точки зрения конечных целей. Все остальные менеджеры – узкие специалисты, связанные с одним звеном цепочки действий, приводящих к получению конечного результата. То же самое относится и к знаниевой составляющей власти. Только на самой вершине административной иерархии разрозненные фрагменты знаний могут быть соединены воедино.

Очевидно, что в таких структурах процесс формирования стратегии реализации нормативно-управленческих резервов качества, бесспорно, является нисходящим, хотя необходимая для ее разработки информация имеет восходящую природу. Все данные постепенно агрегируясь в вершинах иерархической структуры, поступают в стратегический апекс, который и формулирует общую стратегию реализации нормативно-управленческих резервов качества. Последняя спускается вниз по цепи полномочий и последовательно претворяется в программы и планы действий. Это обуславливает низкую пригодность механистической бюрократии к быстрой адаптации стратегии реализации нормативно-управленческих резервов качества в условиях резких изменений внешней среды, поскольку цепочка прохождения информации, выработки новой стратегии и доведения ее до подчиненных излишне громоздка и скована формальностями.

Дихотомия «формулирование/реализация» предполагает выполнение двух основных условий:

- 1) генератор стратегии обладает исчерпывающей информацией о состоянии дел и потенциальных возможностях организации (по крайней мере, не менее полной, чем руководители на местах);

2) внешняя среда достаточно стабильна или предсказуема, что гарантирует отсутствие необходимости в корректировке стратегии в ходе ее реализации.

Дополнительные проблемы порождает и концентрация лиц, принимающих решения, в самом верху организационной пирамиды. Это явление получило название «эффекта бутылочного горла» [4].

Анализ указанных проблем функционирования механистической бюрократии показывает, что невозможно возложить задачу разработки стратегии реализации нормативно-управленческих резервов качества и управления ее рисками на отдельную организационную единицу штатного расписания, поскольку данная задача: а) требует координированных усилий наиболее высококлассных специалистов из различных отделов предприятия и б) решается не каждодневно, а время от времени. Поэтому держать для данной цели постоянный отдел в рамках механистической бюрократии является нецелесообразным расходом средств, позволить себе который могут лишь крупные корпорации.

Поэтому необходимо использование такой организационной формы, которая позволит время от времени объединять специалистов различных отделов для выработки решений по развитию стратегии реализации нормативно-управленческих резервов качества. Формой такого сотрудничества должны являться адхократические команды управления качеством (КУК), создаваемые из наиболее компетентных в данном вопросе сотрудников различных подразделений под руководством идеологов знания.

Ведущей особенностью данного подхода является его гибкость. Для сохранения организационной целостности адхократия использует матричную структуру. В соответствии со служебными целями организации (приема на работу, осуществления профессиональных коммуникаций, обеспечения карьерного роста сотрудников и т.п.) специалисты группируются в организационные единицы, откуда распределяются по проектным командам для выполнения своих периодически возникающих обязанностей.

Элементы проектных команд могут быть плавно встроены в любую другую организационную структуру: простую, механистическую бюрократию или профессиональную бюрократию.

Полученная организационная структура, сочетающая элементы бюрократии и адхократии, с точки зрения системного подхода может быть названа хаордической. Неологизм «хаорд» (chaord) предложил Ди Хок, позаимствовав первые буквы слов chaos (хаос) и order (порядок) [4]. Термин «хаордическая» используется для описания любой системы, которая имеет черты, как хаоса, так и порядка. При этом важно, чтобы ни одна из этих черт не была доминирующей. В книге «Зарождение хаордической эры» Ди Хок так определяет понятие «хаордический»:

- любой самоуправляющийся организм (организация или система), в поведении которого гармонично сочетаются характеристики порядка и хаоса;
- базирующийся на фундаментальных организационных принципах эволюционного развития;
- организованный таким образом, что ни порядок, ни хаос не доминируют.

«В хаордическую эру гораздо важнее обладать четким пониманием смысла и ясными здравыми принципами, в рамках которых можно быстро решать множество конкретных краткосрочных задач, а не осуществлять долгосрочные планы с заранее установленными и постоянными целями. Подобные планы обычно ведут к бесполезным попыткам контролировать события «для того, чтобы «вписать» их в план, вместо того, чтобы постараться понять их и всеми возможными способами двигаться вперед в желаемом направлении».

Основными признаками адхократической КУК в рамках хаордической парадигмы являются:

- наличие общих для всех его участников целей по разработке стратегии реализации нормативно-управленческих резервов качества;

- целенаправленная координация и синхронизация бизнес-процессов предприятий для достижения данных целей;

- интеграция ресурсов (информационных, сырьевых, финансовых, людских) для участия в совместных бизнес-процессах;

- использование информационных технологий, позволяющих наладить систему интегрированного взаимодействия клиентов и исполнителей в рамках единой сети с открытыми и подвижными границами между отдельными агентствами.

В разработке технологии создания инфраструктуры взаимодействия в рамках адхократических команд первостепенную роль должны играть стандарты в области компьютерных сетей (сетевых коммуникаций), взаимодействия программных средств, инженерии знаний и пр.

Базовая инфраструктура объединяет следующие компоненты:

- сетевые средства и технологии коммуникации, то есть средства Internet/Intranet;

- различные средства поддержки групповой деятельности, включая программные средства обеспечения процессов сотрудничества и координации на базе систем обмена сообщениями (message systems), систем обеспечения компьютерных телеконференций (computer conferencing), систем поддержки группового принятия решений и электронных совещаний (electronic meetingrooms), соавторских систем группового решения задач (co-authoring systems), систем аргументации (argumentation systems);

- средства быстрого построения распределенных приложений в неоднородных средах, основанные на стандарте взаимодействия прикладных программ CORBA (Common Object Request Broker Architecture), что обеспечивает применение общих ресурсов путем поддержки обмена сообщениями между объектами сети;

- CALS-технологии, ядром которых выступает международный стандарт для обмена данными по моделям продукции STEP (Standardt for the Exchange

of Productmodeldata), позволяющий приложениям понимать семантику производственной информации;

- корпоративные системы управления знаниями.

Создание эффективно функционирующей сети адхократических команд как открытой самоорганизующейся хаордической системы требует решения ряда основных задач:

- разработка динамических имитационных моделей стратегического развития и корпоративного взаимодействия компонентов в условиях риска и неопределенности;

- создание системы выработки компромиссных решений и балансировки интересов в условиях конфликтных ситуаций;

- внедрение интегрированной базы данных, предназначенной для выработки и распределения новых знаний на основании информации различных компонентов;

- создание концептуальной модели организации учебного процесса для подготовки персонала к созданию адхократической команды и эффективному функционированию в его рамках.

Наилучшим образом хаордическая структура существует в одновременно сложных и динамичных условиях. Сложное и непредсказуемое внешнее окружение организации способствует становлению децентрализованной системы выработки и принятия управленческих решений, а динамически меняющиеся значения его ключевых характеристик подталкивают организацию к органическому построению ее структуры. Таким образом, сложная и динамичная внешняя среда обуславливает формирование адхократической организационной структуры, которая, в свою очередь, для эффективного функционирования и дальнейшего совершенствования «выбирает» подходящую внешнюю среду.

Очевидно, что именно данные свойства внешней среды свойственны современному этапу развития конкуренции на глобальных рынках, чем и обусловлена высокая эффективность использования адхократических КУК.

Работа КУК начинается с того, что маркетинговое подразделение изучает состояние рынка, эволюцию запросов потребителей, в это время технологический отдел готовит прогнозы собственного технологического потенциала в сравнении с возможностями конкурентов.

Сформированная из членов данных отделов адхократическая группа продуктового планирования на основании пересечения потребностей рынка и собственных возможностей формирует перечень наиболее перспективных для предприятия продуктовых ниш, на основании данной информации адхократическая КУК формирует перечень ключевых зон компетенции в области нормативов качества, после чего отдел стандартизации фокусирует свои усилия на мониторинге развития данных областей стандартизации, заключает соответствующие договоры долгосрочного абонементного обслуживания с подразделениями системы информационного обеспечения технического регулирования и принимает, по возможности, активное участие в разработке и обсуждении новых стандартов в данных областях.

После определения перспективных продуктовых ниш адхократическая группа продуктового планирования разрабатывает дорожную карту (roadmap) продуктовых линеек компании, на основании которой адхократическая КУК, опираясь на результаты изучения ключевых нормативно-управленческих резервов, рассматривает варианты использования тех или иных нормативов, строит модель реализации нормативно-управленческих резервов на базе анализа матрицы рисков и принимает окончательное решение о выборе нормативов.

Координация деятельности различных специалистов в рамках команды, а также координация деятельности самих команд, опирается на механизм взаимного согласования, а это, в свою очередь, требует наличия соответствующего инструментария для обеспечения всевозможных взаимодействий. Следовательно, адхократии нужны менеджеры-интеграторы, менеджеры-переговорщики, менеджеры-контакты и иные посредники между специали-

стами, командами, альянсами с другими организациями, связывающие их во-едино и тем самым, укрепляющие организационную структуру. Они не руководят в обычном смысле этого слова, не отдают распоряжения подчиненным, они осуществляют горизонтальную координацию команд и подразделений.

Таким образом, в адхократии множество различных менеджеров – функциональных, интеграционных и проектных – которые совместно работают в специальных группах, сформированных для решения конкретных задач. Особенно много проектных менеджеров, поскольку много команд, все они, как правило, малочисленные и каждой из них необходим свой руководитель. Следовательно, норма управляемости в адхократии обычно невелика. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектами вместе с другими членами команд.

Таким образом, адхократические команды детерминируют появление нового типа менеджеров-лидеров, в совокупности реализующих все функциональное пространство менеджмента. Применение адхократических команд управления качеством позволяет значительно повысить эффективность деятельности предприятий и качество выпускаемой продукции по сравнению с традиционными бюрократическими структурами управления.

Список использованной литературы:

1. Дрогобыцкая К.С. Механистическая бюрократия в современной экономике // Экономические науки, 2009. – № 3(52).
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Дашков и К°, 2008.
3. Саймон Г. Науки об искусственном / Послесл. О.К. Тихомирова. – М.: Мир, 1972.
4. Dee W. Hock. Birth of the Chaordic Age. Berret-Koehler Publisher, 1999.