

*Исследование Т. Барнса и Дж. Сталкера.* Т. Барнс и Дж. Сталкер обследовали около 20 промышленных предприятий в Великобритании, пытаясь выяснить, как связаны между собой особенности управленческой деятельности по планированию, организации и контролю с характеристиками внешней среды<sup>1</sup>. На основании полевых наблюдений, интервью и опросов исследователи выявили ряд закономерностей, характеризующих взаимодействие организации с внешней средой.

Еще в своих ранних работах Барнс и Сталкер обнаружили, что процессы управления не являются универсальными для всех организаций, а значительно различаются в зависимости от отрасли и среды. Любую организацию, с их точки зрения, можно рассматривать как совокупность информационных потоков. При этом информация понимается ими в очень широком смысле — от визуального наличия заготовок у рабочего-станочника до замечания генерального директора о необходимости задуматься над производством продукции нового поколения<sup>2</sup>.

Барнс и Сталкер решили изучить предсказуемость требований внешней среды к организации. Они оценили различные условия по пятибалльной шкале от «стабильных» до «наименее предсказуемых», а затем попытались определить, как каждый тип внешней среды связан с различными организационными процессами.

Среди обследованных организаций были компании различных профилей, например, фабрика по производству вискозного волокна, инженерно-техническая фирма, электронная компания и т.д. Так, вискозная фабрика работала в наиболее стабильной и предсказуемой среде. Эта стабильность предопределяла организационные процессы: ролевые функции работников были четко определены, задания носили специализированный характер, нисходящий поток информации был сведен к минимуму, принятие решений сконцентрировано на высшем уровне управления, четкая иерархичность уровней управления обеспечивала быстрое прохождение решений от стратегического апекса к оперативному уровню.

Инженерно-техническая фирма работала в более динамичной коммерческой среде. Колебания в среде требовали частых изменений в организационных процессах. Поэтому структура организации была более гибкой и подвижной. Задания имели меньшую специализацию, линии власти и ответственности не были столь явно формализованы, как на вискозной фабрике.

В наименее предсказуемой среде действовала компания по разработке электронных товаров. Здесь не было конкретной специализации, текущие задания распределялись в индивидуальном порядке между руководством и подчиненными. Оперативное принятие решений диктовалось быстро

---

<sup>1</sup> Burns N. & Stalker G. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.

<sup>2</sup> Там же

меняющейся ситуацией. Иными словами, структурные характеристики этой компании определялись непредсказуемыми изменениями внешней среды.

Результаты исследования привели Барнса и Сталкера к выводу, что структура и процессы организации прежде всего детерминированы средовой неопределенностью. Такая неопределенность, по их мнению, является функцией технологических и рыночных изменений: научных открытий, технических изобретений, спроса на продукты, которые раньше не существовали и не привлекали внимания потребителей и т. д.

Полученные результаты позволили Барнсу и Сталкеру выделить два типа организационных систем: *механистические и органические*, которые могут рассматриваться как зависимые переменные по отношению к динамике средовых изменений (табл. 6. 4).

Таблица 6. 4

#### Характеристики механистических и органических организаций

<i>Исследованные характеристики</i>	<i>Проявление характеристик в механистических организациях</i>	<i>Проявление характеристик в органических организациях</i>
Специализация	Высокая	Низкая
Локус власти	На высшем уровне	На уровне соответствующей компетенции
Разрешение конфликтов	Вышестоящим руководством	Взаимодействием
Основная форма общения	Указания и приказы	Советы, консультирование, информирование
Лояльность	Организационной системе	Конкретному проекту, группе
Основа престижа	Позиция в оргсистеме	Личная компетентность
Правила и инструкции	Многочисленные	Малочисленные
Внешняя среда	Стабильная, простая	Динамическая, сложная

Следует особо отметить, что структура органических организаций основана на компетентности в решении текущих проблем. В них нет жесткой иерархии, и структура во многом служит лишь для создания самых общих рамок поведения работников и избежания хаоса. Лояльность сотрудников концентрируется вокруг рабочей группы (подразделения), которой они принадлежат. Именно группа является источником удовлетворения основных потребностей сотрудников. Органическая структура обеспечивает выживание и успех деятельности в нестабильных внешних условиях. Такая организация более успешно адаптируется к технологическим новинкам и колебаниям рынка. Жесткость структуры механистических организаций ослабляет их способность к изменению и развитию, что делает их более адекватными для деятельности в более стабильной и менее сложной среде.