

НОВЫЕ МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В МАРКЕТИНГЕ  
(АНАЛИЗ СТАТЬИ И.АДИЗЕСА “DEADWOOD - ПРОКЛЯТИЕ  
ТРАДИЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ”)

В маркетинге организационные структуры играют большую роль. От выбора той или иной организационной структуры на предприятии зависит многое, в том числе дальнейшее его развитие. Целью данной работы является рассмотрение самой главной проблемы, стоящей на пути создания организационной структуры, проблемы *Deadwood*, так называемой “раковой опухоли” предприятия. Название данного недуга ввел в оборот профессор Стэнфордского университета и Школы менеджмента Калифорнийского университета Ицхак Адизес [1]. “*Deadwood*-менеджеры теряют гибкость. Из проводников инноваций они превращаются в ретроградов и бюрократов, не дающих новым людям и идеям проникнуть в компанию”.

Мутирование клеток или бесконечное воспроизведение себя, истощая энергию, необходимую для жизнедеятельности, в медицине называют раковой болезнью. В организациях “раковой болезнью” является *Deadwood*. Современные организации построены по бюрократической, военной модели. Для адаптации к изменениям внешней среды организациям требуются многие годы, так как их структура не способна меняться быстро, она не натренирована для этого. Вследствие этого организации подвержены “корпоративному раку” - появлению “*Deadwood*-менеджеров», что уменьшает производительность и прибыльность компании. Корпоративная структура, как правило, представляет собой пирамиду: кто-то находится наверху, супервайзеры - в середине, с положенным объемом ответственности. В пирамиде возникают слои, которые препятствуют изменениям и их замедляют. По И.Адизесу, в пирамиде выделяются четыре традиционные роли в организациях: люди, отвечающие за производство результата, администраторы, предприниматели и интеграторы. В середине Адизес выделяет множество административных ступеней, по мере роста организаций появляются все новые слои администраторов. Ведущие специалисты менеджмента на данный момент заняты решением вопроса о том, как много подчиненных может находиться под руководством одного менеджера, Адизес, напротив, задается вопросом, “скольких менеджеров может вынести один рабочий”. Над рабочим в современных организациях стоит слишком много других людей, следовательно, рабочие перестают понимать, что такое командная работа. Главная проблема состоит в том, что верхние слои «пирамиды» начинают забывать свою главную задачу - удовлетворять потребности клиентов.

И.Адизес также рассматривает местоположение интеграторов в организационных структурах. Обычно они размещаются в центре, в отделе по развитию персонала. При возникновении проблем, именно интеграторы занимаются их разрешением, но они не входят в исполнительный комитет. В чем же проблема пирамиды, в вершине которой находятся предприниматели, а в самом низу, конечные исполнители? Для решения этого вопроса введены два типа управленческих решений: программируемые (которые принимались когда-то и стали практикой) и непрограммируемые (рутинные, неповторяющиеся). Классифицируем менеджерские роли, исходя из типов управленческих решений, которые они предполагают. С программируемыми решениями ассоциируются, например, администраторы. Так же программируются производственные результаты. Компании тратят миллионы на тренинги и семинары, программируя людей на исправное выполнение действий указанным способом. По этой причине, когда в современной организации появляется новый менеджер, он встречает сопротивление в виде самой

компании, то есть истоком данной проблемы является сама компания. Если у кого-то из подчиненных возникает замечательная идея, ему потребуется одобрение сверху на ее реализацию. По этой причине новой идее не пробиться, даже если в компании практикуется политика открытых дверей, и менеджеры доступны другому персоналу. От исполнителей никто предпринимательства не ждет, как и от администраторов. В результате, мы имеем сформированную организацию, которая поддерживает специализацию ролей в управлении, и делает всю систему не гибкой.

Мы приходим к выводу, что организационная структура не приспособлена к быстрым изменениям, она прямолинейна. Организации растут в соответствии с законом Паркинсона, объемы работ не меняются, а количество сотрудников постоянно увеличивается. В итоге мы видим организацию, гибнущую под гнетом администраторов. Есть лишь одно направление движения, “сверху - вниз по пирамиде”. В подобной структуре и процветают “Deadwood-менеджеры”. В Adizes Institute были сформулированы общие принципы и внедрены такие структуры в сотнях компаний, которые в дальнейшем смогли ускорить процесс изменения. Причины появления Deadwood коренятся в самой структуре организации. Здесь опасность неизбежна. Если у организации не получится перестроить себя, для устранения мешающих элементов в менеджменте, Deadwood’у будет очень легко в нее проникнуть. По мнению Р.Сарибекова, директора по развитию ООО “Торговый дом “Нево Табак””, методы “лечения” компаний индивидуальны, но способы профилактики схожи. На самой ранней стадии становления компании, по его мнению, необходимо создавать и внедрять механизмы, обеспечивающие соответствие уровня полномочий уровню ответственности для каждого рабочего места. “Каждый менеджер должен иметь полномочия, адекватные его уровню ответственности, и ответственность, адекватную его полномочиям”. Исключительно такие механизмы могут стать преградой для перерождения компании в раковую опухоль или, как называет ее И.Адизес, в Deadwood.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Статья “Daedwood - проклятие традиционных организаций”, журнал Топменеджер, 2006 год, No.10, стр. 62-67.