



***Управление -  
вот самое  
слабое место  
вашей  
организации.***

**Властная  
вертикаль-  
тяжкое бремя  
для любого  
предприятия.**

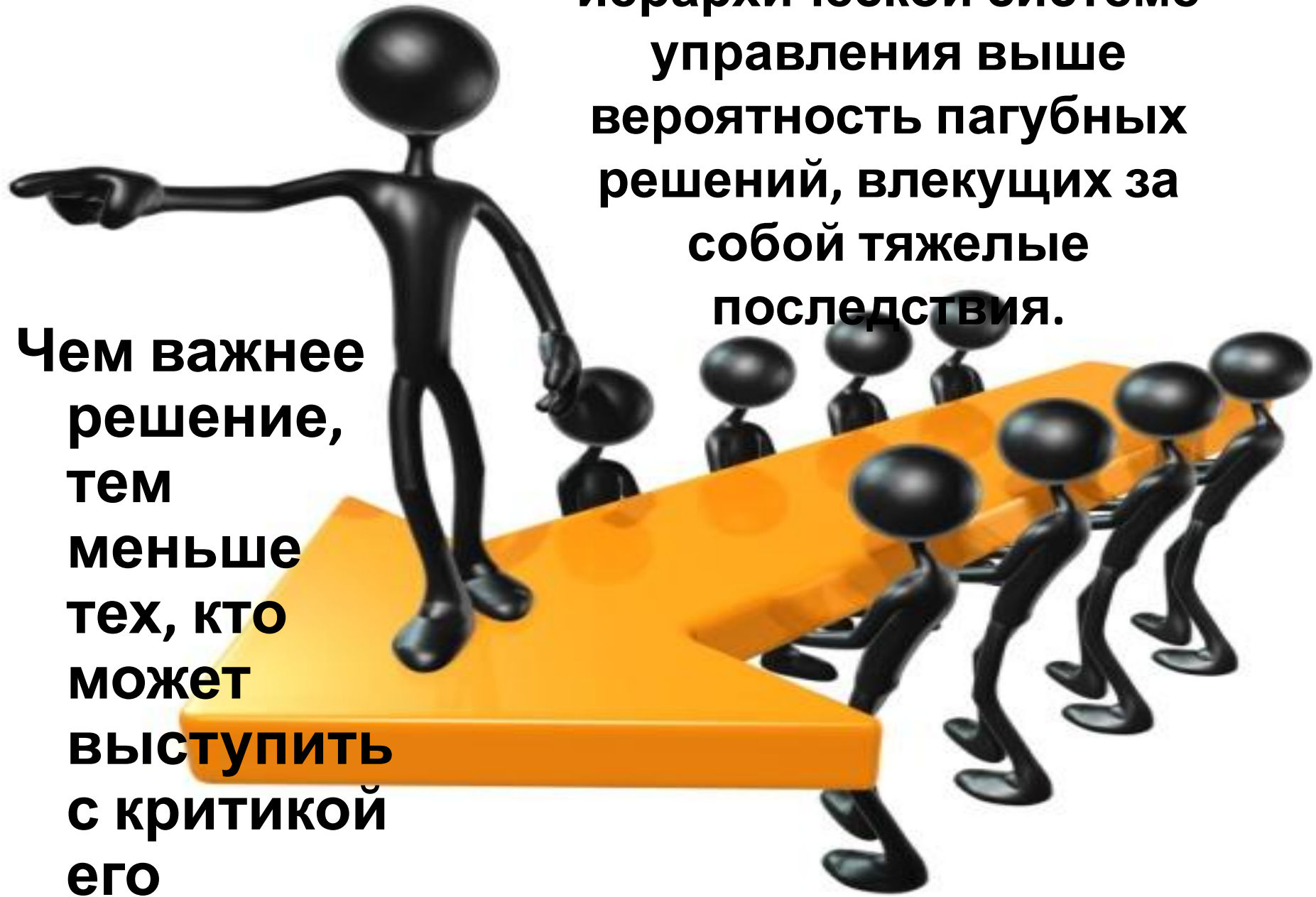




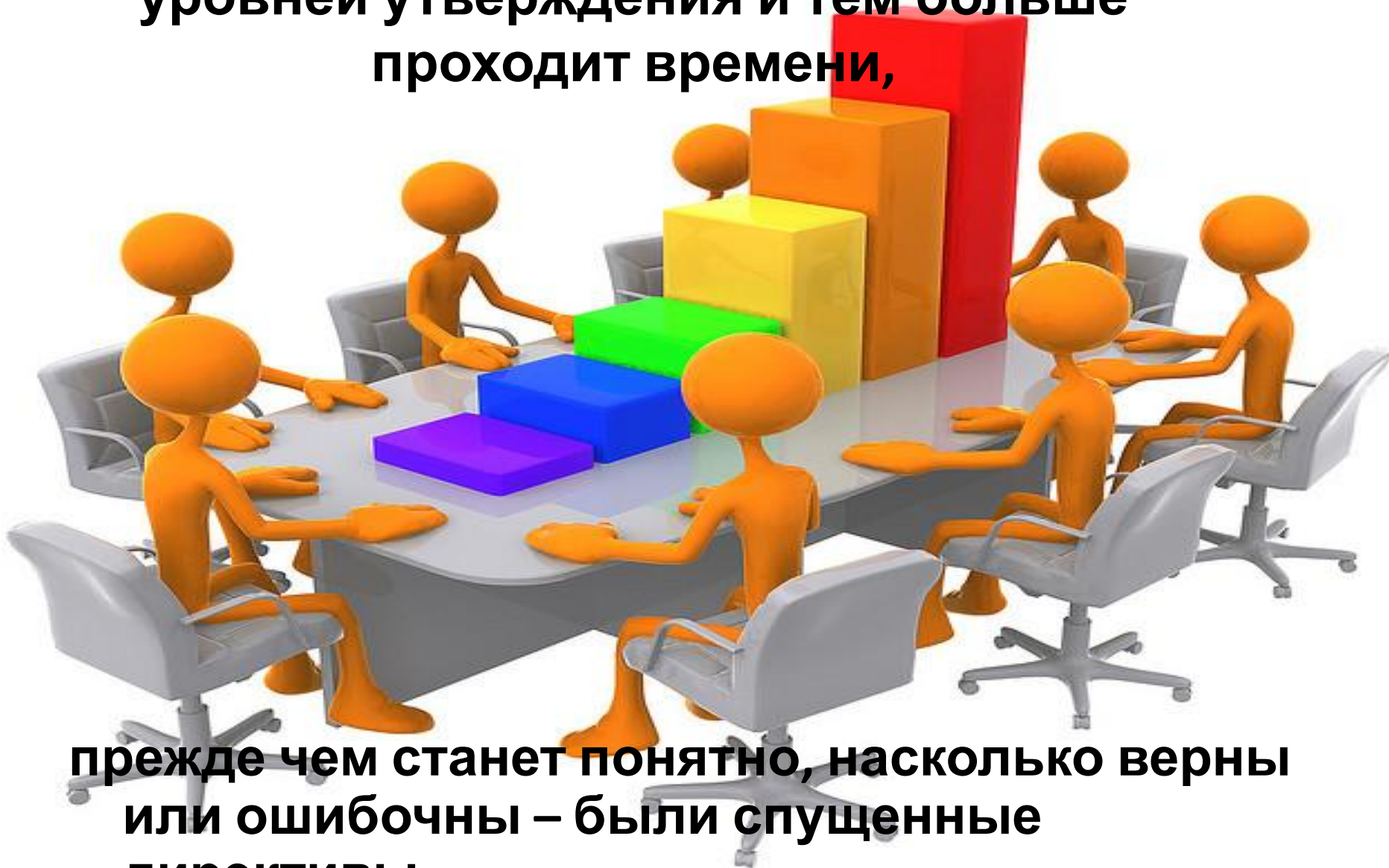
**Во-первых, чем больше управленцев, тем выше накладные расходы, и по мере роста компании менеджмент обходится ей все дороже – в абсолютном и относительном выражении.**

**Во-вторых, при типичной иерархической системе управления выше вероятность пагубных решений, влекущих за собой тяжелые последствия.**

**Чем важнее решение, тем меньше тех, кто может выступить с критикой его автора.**



**В третьих, чем больше ступеней у иерархической лестницы, тем больше уровней утверждения и тем больше проходит времени,**



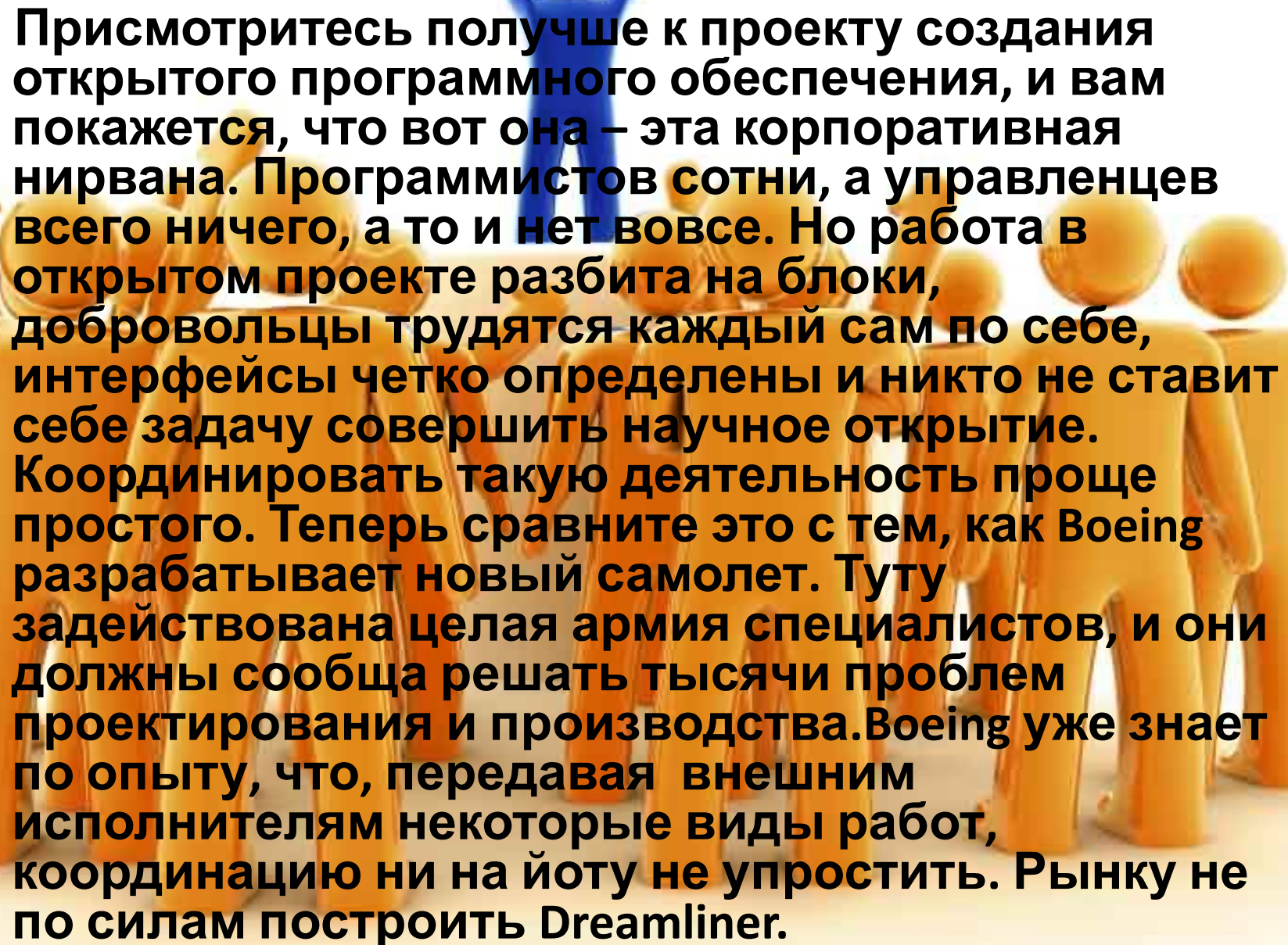
**прежде чем станет понятно, насколько верны или ошибочны – были спущенные директивы.**



**Наконец, организация  
расплачивается за деспотизм.**

# Властная вертикаль или рынок?

Экономисты давно уже воспевают способность рынков координировать деятельность людей при минимальном контроле сверху или вообще без него. Но возможности рынков не безграничны. Некоторые экономисты, в частности Рональд Коуз и Оливер Уильямсон, считают, что рынки справляются со своей задачей, когда потребности каждой стороны просты, неизменны и очевидны. Однако там, где существуют сложные взаимосвязи все не так уж радужно.

A group of stylized human figures, one blue and many orange, with arms raised in celebration. The blue figure is in the center background, and the orange figures are in the foreground, some with arms raised. The background is white.

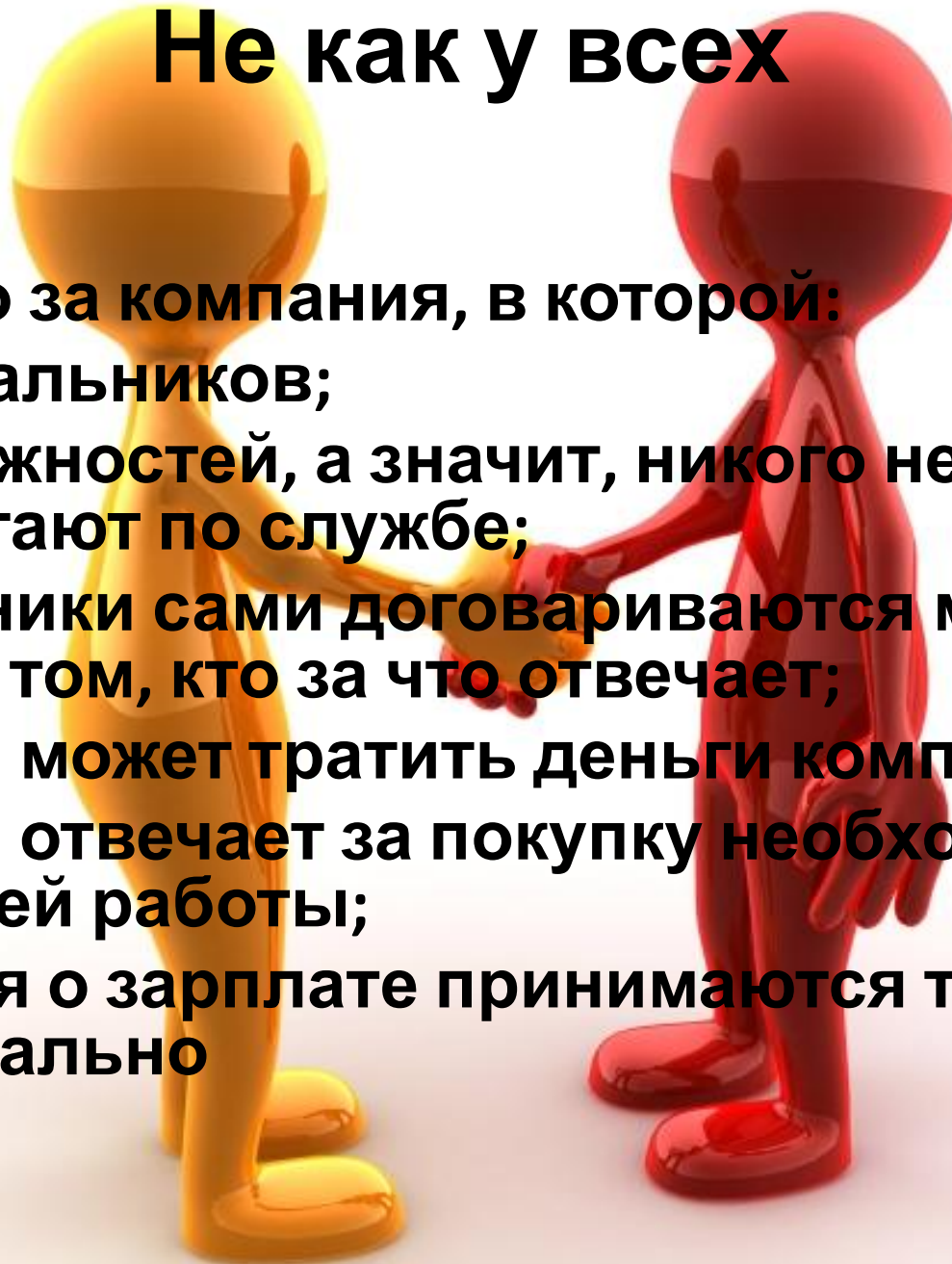
**Присмотритесь получше к проекту создания открытого программного обеспечения, и вам покажется, что вот она – эта корпоративная нирвана. Программистов сотни, а управленцев всего ничего, а то и нет вовсе. Но работа в открытом проекте разбита на блоки, добровольцы трудятся каждый сам по себе, интерфейсы четко определены и никто не ставит себе задачу совершить научное открытие. Координировать такую деятельность проще простого. Теперь сравните это с тем, как Boeing разрабатывает новый самолет. Туту задействована целая армия специалистов, и они должны сообща решать тысячи проблем проектирования и производства. Boeing уже знает по опыту, что, передавая внешним исполнителям некоторые виды работ, координацию ни на йоту не упростить. Рынку не по силам построить Dreamliner.**

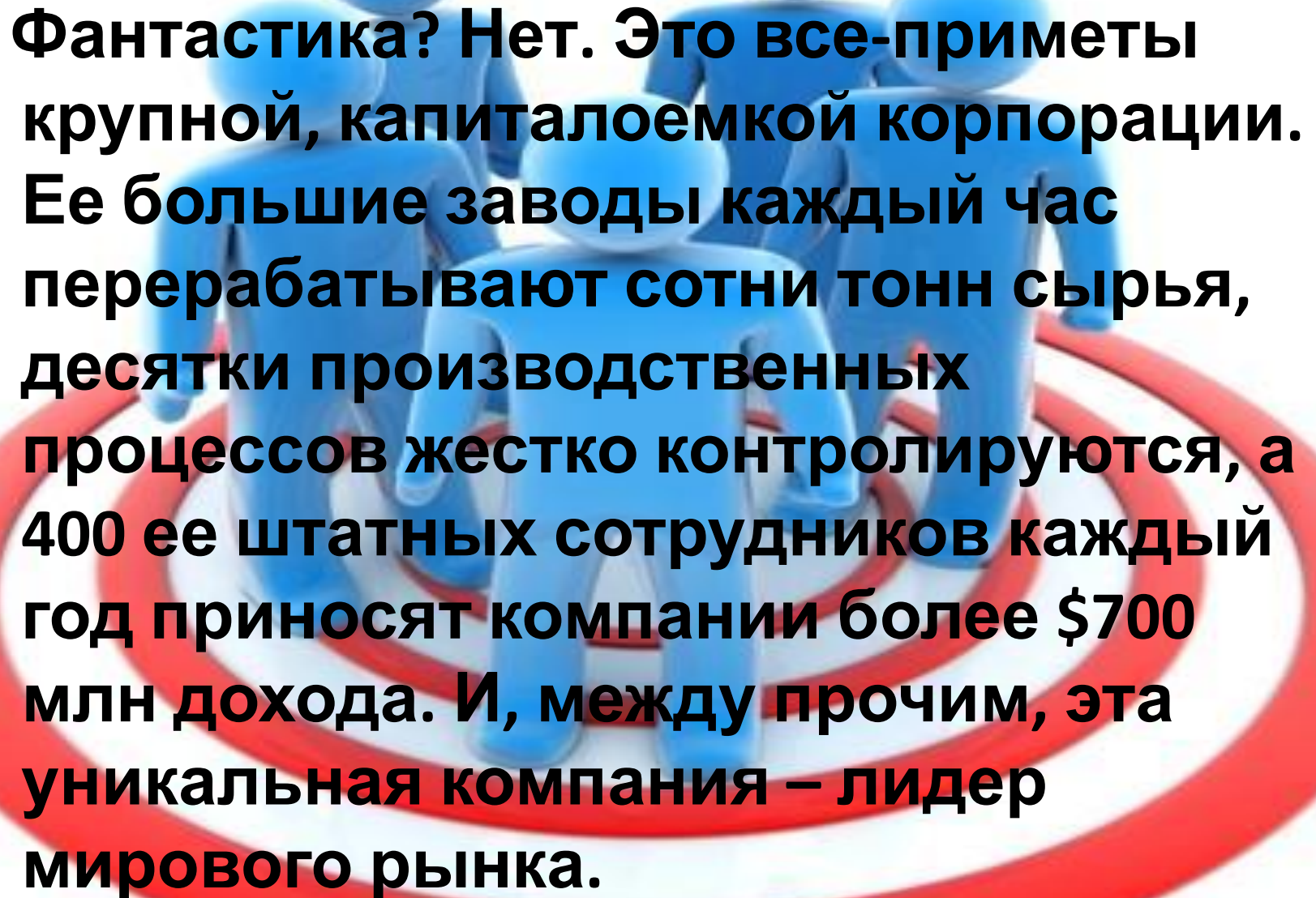


# Не как у всех

Что же это за компания, в которой:

- Нет начальников;
- Нет должностей, а значит, никого не продвигают по службе;
- Сотрудники сами договариваются между собой о том, кто за что отвечает;
- Каждый может тратить деньги компании;
- Каждый отвечает за покупку необходимого для своей работы;
- Решения о зарплате принимаются только коллегиально





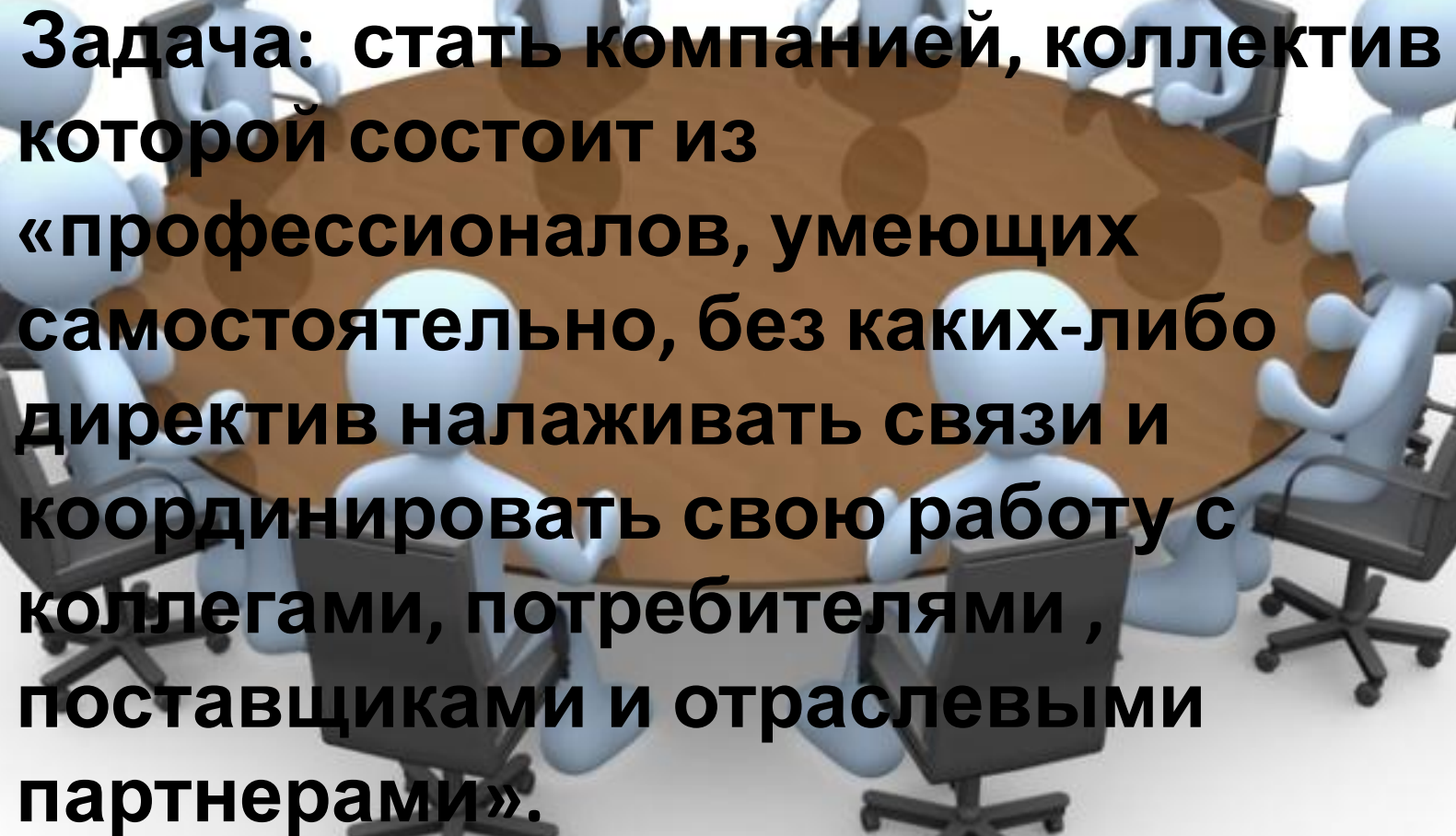
**Фантастика? Нет. Это все-приметы крупной, капиталоемкой корпорации. Ее большие заводы каждый час перерабатывают сотни тонн сырья, десятки производственных процессов жестко контролируются, а 400 ее штатных сотрудников каждый год приносят компании более \$700 млн дохода. И, между прочим, эта уникальная компания – лидер мирового рынка.**

# MorningStar

**Свободные люди занимаются тем, что им действительно по душе, а не тем, что им навязывают другие, - говорит Рафер. – Если так, то у них повышается самооценка и они работают с удовольствием».**

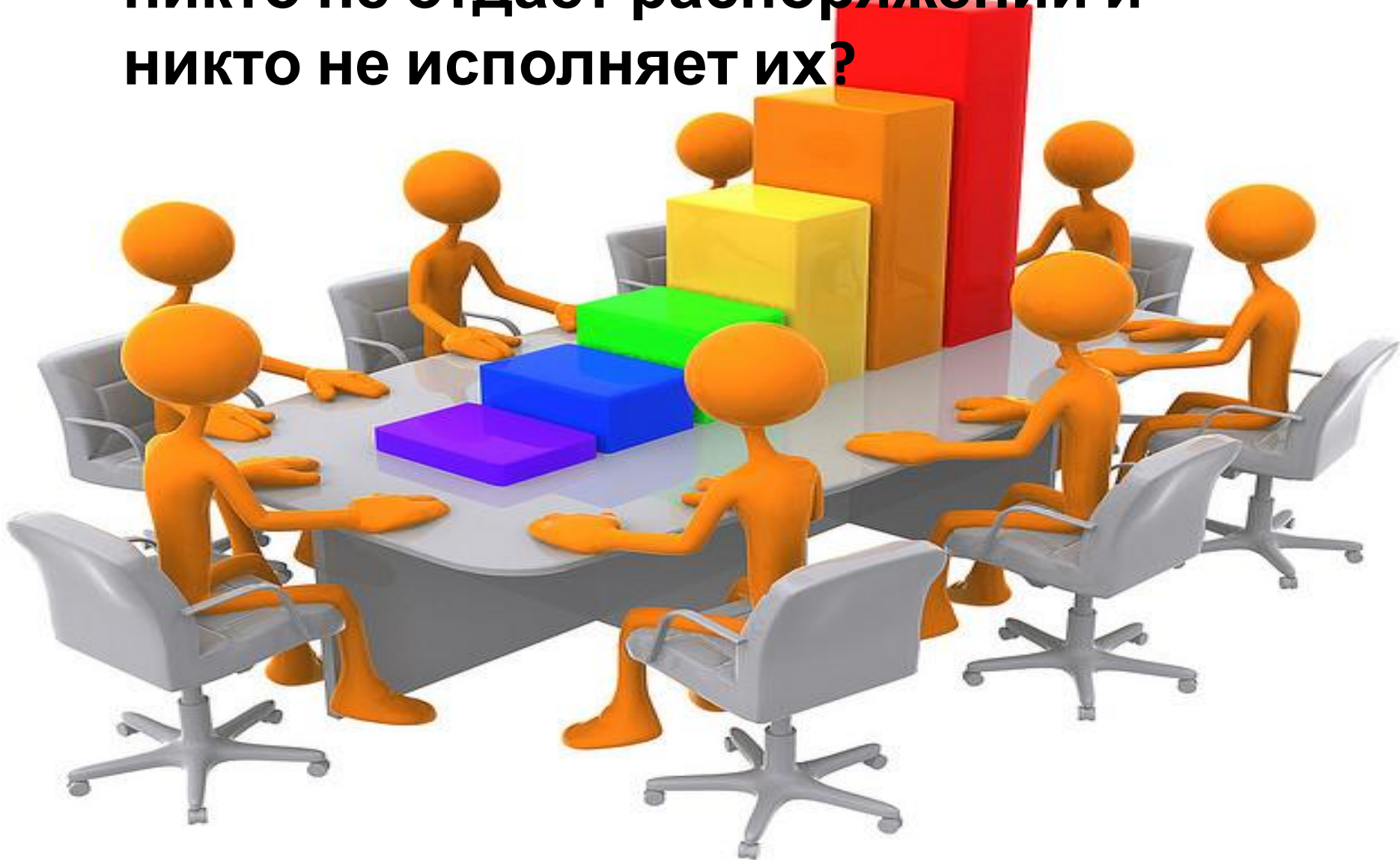


# Модель MorningStar

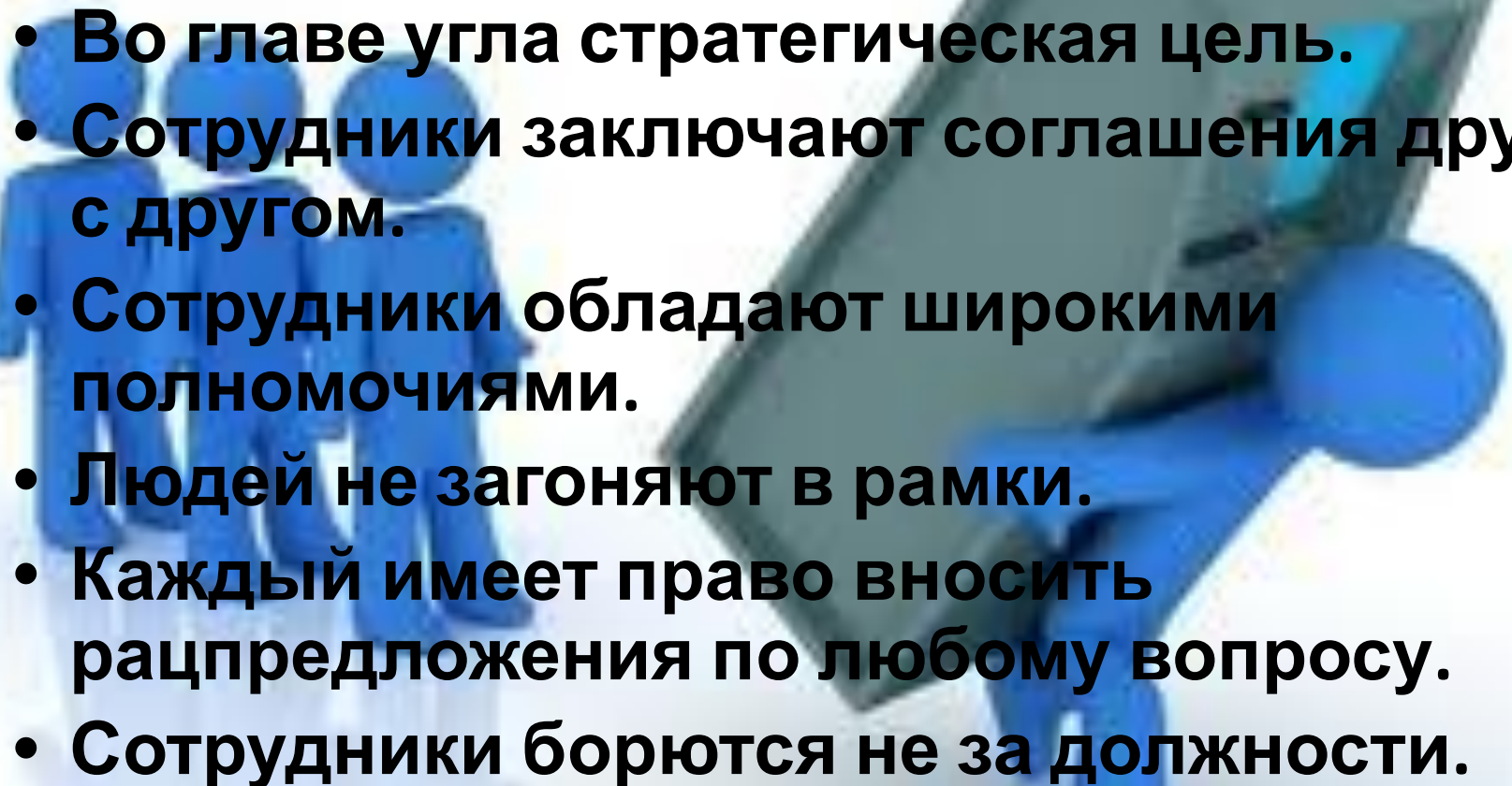


**Задача: стать компанией, коллектив которой состоит из «профессионалов, умеющих самостоятельно, без каких-либо директив налаживать связи и координировать свою работу с коллегами, потребителями, поставщиками и отраслевыми партнерами».**

**Как управлять компанией, в которой никто не отдает распоряжений и никто не исполняет их?**




# Принципы работы MorningStar.

- Во главе угла стратегическая цель.
  - Сотрудники заключают соглашения друг с другом.
  - Сотрудники обладают широкими полномочиями.
  - Людей не загоняют в рамки.
  - Каждый имеет право вносить рацпредложения по любому вопросу.
  - Сотрудники борются не за должности.
- 
- The background features a 3D illustration of several blue human figures. On the left, three figures stand in a line. On the right, a larger figure is shown from a side profile, appearing to interact with a large, tilted, semi-transparent screen or monitor. The overall scene is set against a light, hazy background.

# **Свобода и ответственность**

**Как быть, если начальников нет?  
Допустим, система взаимных  
обязательств позволяет  
координировать работу в Morning Star.  
Но как насчет дисциплины? Как  
организация осуществляет контроль,  
если у нее нет ответственных лиц?  
Как же вся эта свобода преобразуется  
в эффективную работу?**

- 
- Четкие задачи, полная информация.
  - Анализ и координация
  - Урегулирование конфликтов.
  - Экспертная оценка и критика.
  - Выборные комитеты по оплате труда.

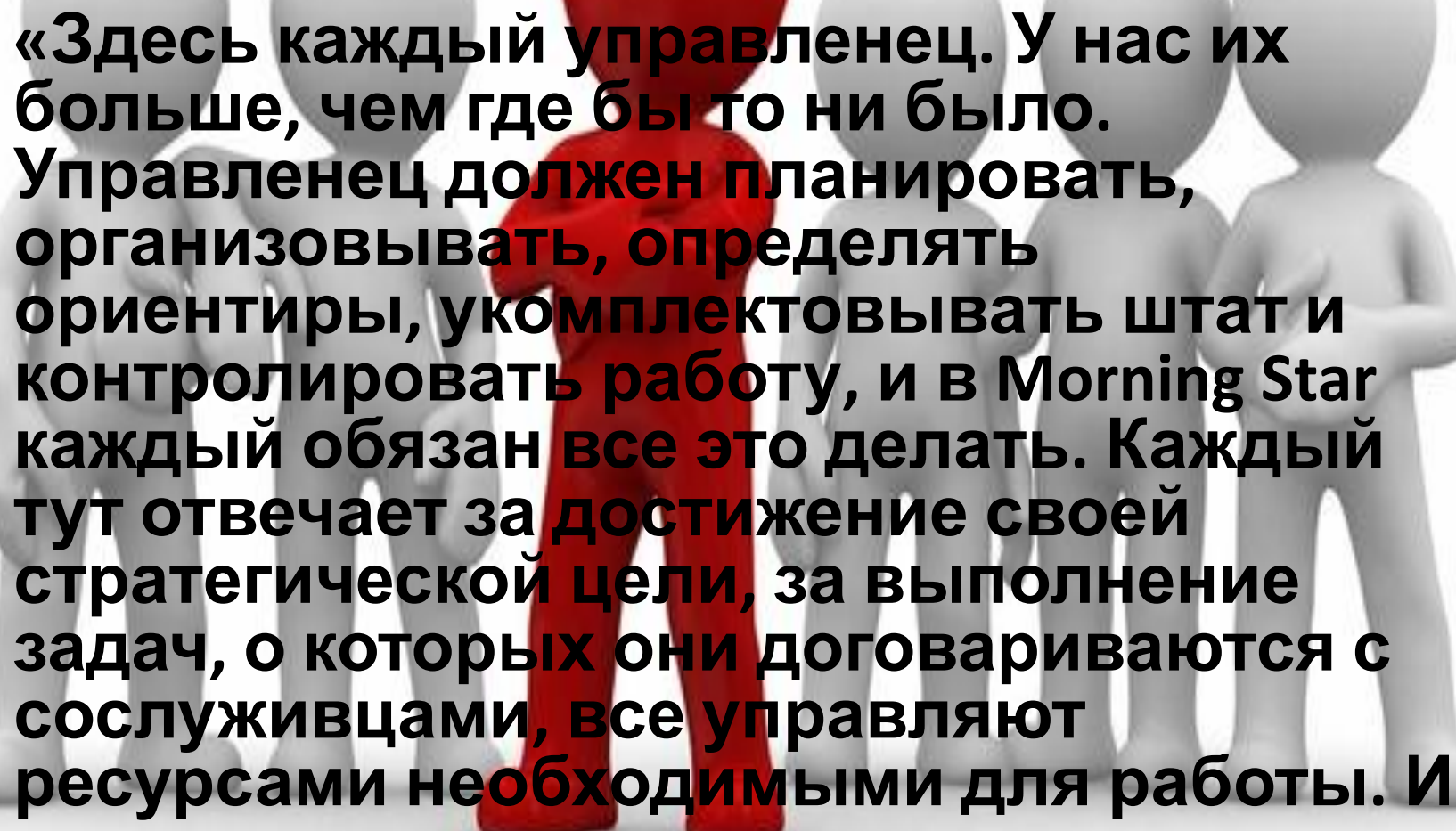


# Преимущества самоуправления

- Больше инициативы.
- Больше знаний
- Больше гибкости
- Больше коллегиальности
- 
- Более грамотные решения.



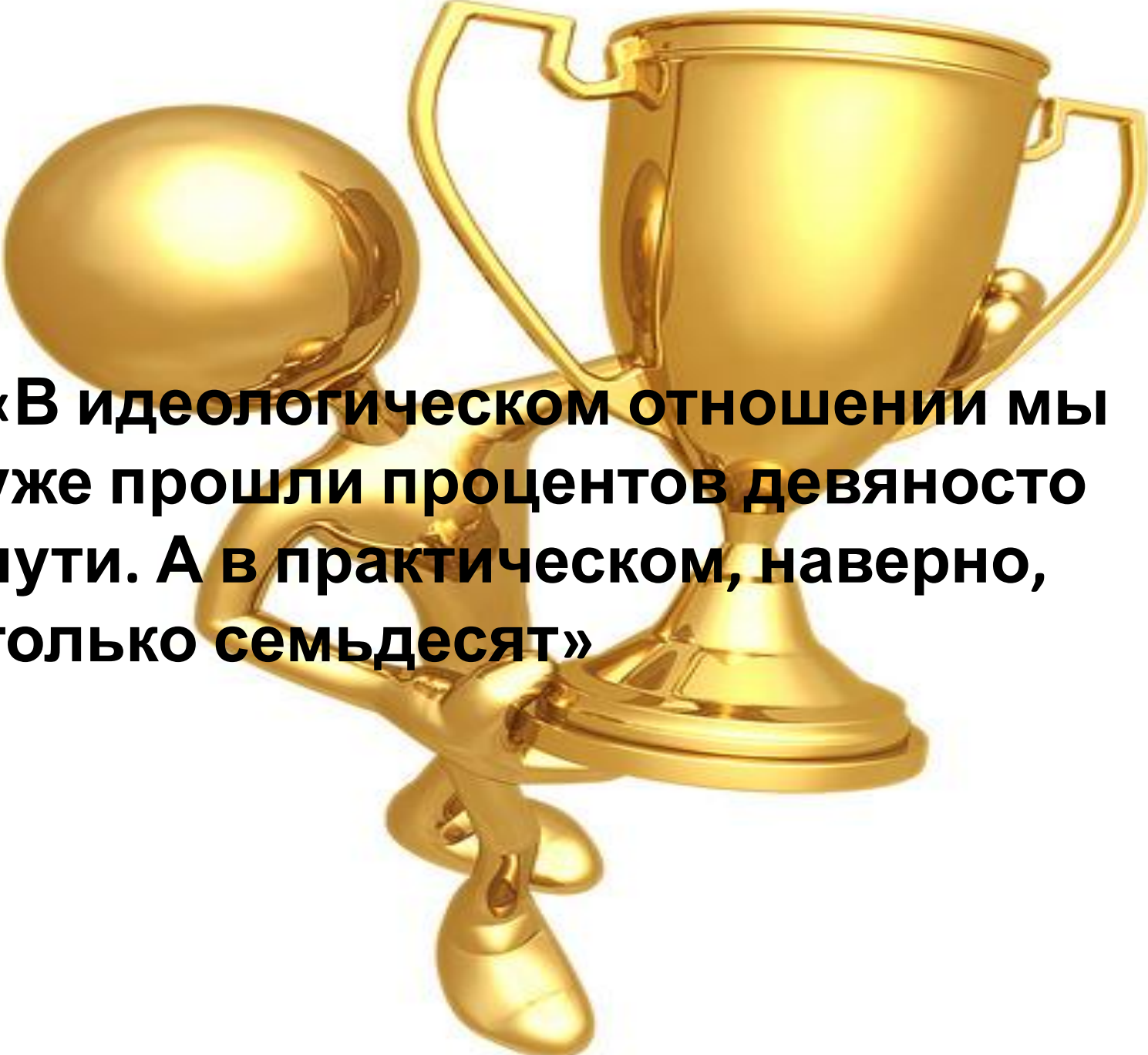
# Управленцы и управление

A group of stylized human figures, one red and several grey, standing in a line. The red figure is in the center, slightly forward, while the grey figures are behind it, creating a sense of depth. The figures are simple, rounded shapes with no facial features.

**«Здесь каждый управленец. У нас их больше, чем где бы то ни было. Управленец должен планировать, организовывать, определять ориентиры, укомплектовывать штат и контролировать работу, и в Morning Star каждый обязан все это делать. Каждый тут отвечает за достижение своей стратегической цели, за выполнение задач, о которых они договариваются с сослуживцами, все управляют ресурсами необходимыми для работы. И все – начальники, которые строго спрашивают с коллег».**

# Вопросов еще много.

- **Пойдет ли модель самоуправления компании, в которой работает десять или сто тысяч человек?**
- **Приживется ли она на почве другой корпоративной культуры?**
- **Выстоит ли она в условиях серьезной угрозы, например, со стороны зарубежного конкурента с его дешевой продукцией?**

A golden trophy cup with two handles and a golden ball on a stand. The trophy is positioned on the right side of the image, and the ball is on the left. The text is overlaid on the image.

**«В идеологическом отношении мы уже прошли процентов девяносто пути. А в практическом, наверно, только семьдесят»**