

Малоун Томас У.

Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп —Бизнес», 2006. — 272 с: ил.

*Книга Томаса У. Малоуна, исследователя проблем организационных структур, посвящена современным тенденциям в системах принятия деловых решений. Автор доказывает, что слияние технологических и экономических факторов, в частности быстрое снижение затрат на передачу информации, ведет к глубоким изменениям в формах организации бизнеса: впервые в истории становится возможным наилучшим образом сочетать экономическую эффективность и масштабность крупных компаний с преимуществами — свободой, мотивацией и гибкостью — мелких.*

*На примерах известных компаний из разных стран мира Малоун рассматривает четыре типа децентрализованных организационных структур (нежесткие иерархии, демократии, внешние рынки и внутренние биржи).*

*Книга будет полезна руководителям организаций, сотрудникам, интересующимся проблемами процесса принятия решений, преподавателям, студентам и всем, кто занимается вопросами управления.*

## Содержание

Предисловие к русскому изданию

О книге

Об авторе

От автора

Предисловие

Часть I. Революция уже началась!

Глава 1. Время выбора

Какими будут новые способы организации труда?

Почему это происходит?

Что это означает для вас?

Альтернатива

Глава 2. Удивительная модель

Модель человеческих обществ

От первобытных общин к царствам: занятие земледелием, вожди, начало централизации .

Снижение информационных затрат привело к укрупнению организаций

Более крупные организационные структуры дали людям то, чего тем хотелось

Почему крупные организации были централизованы?

Альтернатива

От царств к демократиям: изобретение печати, развитие городов и возврат к децентрализации

Альтернатива

Глава 3. Удивительная модель в бизнесе

От мелких предприятий к корпоративным иерархиям

Зарождение корпоративных иерархий

Причины возникновения корпоративных иерархий

Альтернатива

От корпоративных иерархий к сетевому бизнесу

Снижение затрат на коммуникацию делает децентрализацию возможной

Какие еще факторы делают децентрализацию привлекательной? .

Удивительная модель

Альтернатива

Часть II. Сколько людей могут находиться в центре управления организацией?

Глава 4. Ослабление иерархии

Нежесткая иерархия для разработки программного обеспечения

Еще более нежесткая иерархия для создания энциклопедии

Нежесткие иерархии в консалтинговых фирмах и исследовательских университетах

Экстремальное делегирование полномочий в компании AES

Уроки нежестких иерархий

Альтернатива

Глава 5. Плоды демократии

Опрос общественного мнения

Совместное принятие решения в компании W. L. Gore

Общая демократия в корпорации Visa International ..

Компания eBay, интерактивная демократия для потребителей

Mondragon Cooperative Corporation

Структура процесса принятия решений....

Финансовая структура

Уроки Мондрагона

Радикально-демократическая иерархия

Структура принятия решения

Одобрительное голосование

Перераспределение внутренних денежных средств

Назначение вознаграждения

Реорганизация и временное увольнение работников

Акционеры

Уроки демократии

Альтернатива

Глава 6. Дайте волю рынкам

Электронная дистанционная экономика

Фрилансинг: преимущества и недостатки .

Компания Elance, Inc

Компания Asynchrony Software

Компания eBay

Компания Topsy Tail

Корпоративное объединение

Prato Textile Industry

Интернет

Слишком много свободы?

Забота о людях: профессиональные организации будущего

Что могут сделать гильдии?

Как формировать гильдии?

Альтернатива

Глава 7. Впустите рынок в свою компанию

Внутренний фрилансинг

Квазирынки и формирование проектных команд

Двойная иерархия: руководители проектов и менеджеры по кадрам

Явные внутренние рынки

Абстрактные фьючерсные торги

Внутренние рынки по распределению производственных мощностей

Каждый может увидеть картину в целом

Быстрый трейдинг может помочь скорее адаптироваться к изменениям

Внутренние цены могут помочь индивидуализировать сервис

Внутренние трейдеры могут помочь сохранить эффективность биржевого

механизма

Внутренние регуляторы помогут предотвратить рыночные злоупотребления .

Внутренние прибыли можно увязать с реальной компенсацией

Уроки рынков

Стимулы и доверие

Нужды коммуникации

Стандарты и «неупорядоченные» ситуации

Альтернатива

Глава 8. Когда децентрализация имеет смысл?

Важны ли потенциальные преимущества децентрализации?

Можно ли компенсировать потенциальные издержки децентрализации?

Как можно принимать решения быстро и эффективно, если никто никого не контролирует?

Как в отсутствие контроля гарантировать качество и защиту от катастрофических убытков ?

Как воспользоваться преимуществами экономии за счет масштаба деятельности, если все децентрализовано?

Как воспользоваться выгодами от обмена знаниями без централизованного контроля?

Перевешивают ли выгоды от децентрализации связанные с ней издержки?

Сочетание централизованного и децентрализованного способов принятия решений

Переход от централизации к децентрализации

Альтернатива

Часть III. От административно-командной системы к координации и воспитанию

Глава 9. Координационная деятельность

Координация — не всегда контроль

Способности

Стимулы

Связи

Происхождение целей

Парадокс стандартов

Архитектура процессов для взаимозаменяемых организаций

Процессы типа «включай и работай»\*

Глубинная структура бизнес-процессов

Что такое ключевые зависимости, которыми надо управлять?

Как можно управлять зависимостями?

Пример: радикальная децентрализация в консалтинговой фирме

Распределение людей

Распределение знания

Общая репутация

Может ли это реально работать?

Систематическое изобретение новых идей о способах координации

Интерактивные базы знаний помогут вам выдвигать новаторские идеи

Альтернатива

Глава 10. Воспитание людей

Принципы развития организаций

Используйте в своих целях естественные склонности сотрудников

«Пусть расцветает тысяча цветов»

Поощряйте «гибридизацию» идей

Импровизируйте

Психология воспитания

Парадокс власти

Ключевые способности для распределенного лидерства

Умение предвидеть

Умение осмыслить ситуацию

Изобретательность

Умение устанавливать отношения

Что еще необходимо делать?

Альтернатива

Глава 11. Помещая общечеловеческие ценности в центр бизнеса

Почему важны ценности?

Чего люди хотят от бизнеса?

Единственная цель бизнеса — заработать деньги?

Как группа людей может решать, каким ценностям следовать?

Рынок ценностей

Прозрачность

«IdealsWork»

Альтернатива

Развивайте свои ценности

Как узнать, что надо делать

Эпилог

Приложение. Как издержки коммуникации влияют на централизацию?

Простая модель

Как эти факторы совместно воздействуют на решения и различные структуры их принятия

Информационные технологии и эволюция централизации

Примечания

Указатель имен

Указатель компаний, организаций и учебных заведений